

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL

2013/2014



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**A MOBILIDADE ATIVO-RESERVA-REFORMA E A GESTÃO DAS
CARREIRAS DOS MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS.
PRESSUPOSTOS E LIMITES PARA UMA REFORMULAÇÃO DO
MODELO NORMATIVO EM VIGOR.**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL NO
IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO
CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS
PORTUGUESAS.**



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A MOBILIDADE ATIVO-RESERVA-REFORMA E A
GESTÃO DAS CARREIRAS DOS MILITARES DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS. PRESSUPOSTOS E
LIMITES PARA UMA REFORMULAÇÃO DO MODELO
NORMATIVO EM VIGOR.**

CMG/M Paulo Tomás de Sousa Costa

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2013/2014

Pedrouços 2014



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A MOBILIDADE ATIVO-RESERVA-REFORMA E A
GESTÃO DAS CARREIRAS DOS MILITARES DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS. PRESSUPOSTOS E
LIMITES PARA UMA REFORMULAÇÃO DO MODELO
NORMATIVO EM VIGOR.**

CMG/M Paulo Tomás de Sousa Costa

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2013/2014

Orientador: Coronel de Infantaria Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

Pedrouços 2014



Agradecimentos

Um trabalho de investigação constitui, na maior parte das vezes, e na maior parte do tempo, uma tarefa solitária, embora entrecortada com contributos de terceiros, os quais se revelam imprescindíveis, do ponto de vista da ajuda, do apoio, do ânimo e da confiança.

Assim, em primeiro lugar gostaria de agradecer particularmente ao meu orientador, o Coronel de Infantaria TIR Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos, pelo seu apoio na orientação, pelo aconselhamento muito objetivo e ainda pela dedicação que teve para comigo ao longo deste processo.

À minha mulher Luisa, pelos últimos seis meses, com a sua paciência para a minha indisponibilidade nos muitos fins-de-semana e feriados perdidos.

Aos meus filhos Rita, Sara e Nuno, aos quais não me dediquei aquilo que devia, e que mesmo assim apoiaram o seu Pai nos momentos piores, onde imperava sobretudo o cansaço.

Às Entidades entrevistadas, nacionais e estrangeiras (*vide* Bibliografia), pela sua dedicação e pelo conhecimento e experiência transmitidos, que permitiram esta minha investigação.

Aos Auditores do Curso de Promoção a Oficial General 2013-2014, pela colaboração dada ao longo do curso, de diversas formas, desde a simples troca de ideias, até à participação no questionário distribuído.

Finalmente uma palavra de agradecimento muito especial aos meus camaradas CMG Henrique Gomes, CMG Simões Marques, CMG Pinto e Lobo, CMG Borges Gaspar, CMG Ferreira Seuanes, CMG Alves Francisco e 1TEN Gonçalves de Deus que, com a sua total disponibilidade, me ajudaram a superar todos os obstáculos com que me deparei ao longo desta investigação, e me permitiram chegar a ‘bom porto’.



Índice

Resumo	viii
<i>Abstract</i>	ix
Palavras-chave	x
<i>Keywords</i>	x
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xi
Introdução	1
– Enunciado do tema e contexto da investigação	1
– Justificação do estudo	2
– Objeto de Estudo e sua delimitação	4
– Objetivos da investigação	4
– Procedimento metodológico	5
– Organização do estudo	7
1. A mobilidade ativo-reserva-reforma no modelo atual de carreira dos militares das Forças Armadas portuguesas	9
a. Evolução da carreira militar	9
b. Enquadramento legal atual	12
c. O papel atual da reserva	13
d. A Instituição Militar, os recursos e os militares – caracterização	13
e. Síntese conclusiva	19
2. A mobilidade ativo-reserva-reforma em países da União Europeia	21
a. Alemanha	21
b. Espanha	23
c. França	25
d. Holanda	27
e. Reino Unido	30
f. Síntese conclusiva	33
3. A mobilidade ativo-reserva-reforma – esboço de um futuro modelo para os militares das Forças Armadas portuguesas	37
a. Modelos conceptuais	37
b. Critérios de avaliação	43
c. Escolha multicritério	48



d. Linhas de ação para a reformulação do modelo de carreira militar	52
e. Síntese conclusiva	56
Conclusões.....	58
– Procedimento metodológico	58
– Resultados obtidos	58
– Contributos para a implementação do novo modelo	60
Bibliografia.....	63

Índice de Apêndices

Apêndice n.º 1 – Questionário entregue aos adidos acreditados em Portugal	
Apêndice n.º 2 – Questionário entregue a especialistas de reconhecido mérito	
Apêndice n.º 3 – Resumo das entrevistas / inquéritos a especialistas de reconhecido mérito (documento distribuído em ficheiro eletrónico)	
Apêndice n.º 4 – Modelos em estudo	

Índice de Figuras

Figura n.º 1 – Fases do percurso metodológico.....	6
Figura n.º 2 – Estrutura guia para a investigação.	8
Figura n.º 3 – Esquema do Modelo A.	40
Figura n.º 4 – Esquema do Modelo B.....	40
Figura n.º 5 – Esquema do Modelo C.....	42
Figura n.º 6 – Esquema do Modelo D.	43
Figura n.º 7 – Árvore MACBETH.....	50
Figura n.º 8 – Pesos relativos a cada critério específico.....	51
Figura n.º 9 – Tabela final de pontuações.	51
Figura n.º 10 – Resultado obtido na escolha do modelo.	52

Índice de Tabelas

Tabela n.º 1 – Objetivo geral e objetivos específicos.....	5
Tabela n.º 2 – Questão central, questões derivadas e hipóteses.	7
Tabela n.º 3 – Quantitativos de pessoal militar em 31 de dezembro de 2013.	17
Tabela n.º 4 – Vencimentos do pessoal militar durante o ano de 2013.	17



Tabela n.º 5 – Média de idades dos novos pensionistas de velhice e invalidez da Segurança Social: total e por sexo.	18
Tabela n.º 6 – Esperança de vida aos 65 anos: total e por sexo.....	18
Tabela n.º 7 – Modelo nas FFAA da Alemanha.....	22
Tabela n.º 8 – Modelo nas FFAA em Espanha.....	24
Tabela n.º 9 – Modelo nas FFAA em França.	26
Tabela n.º 10 – Modelo nas FFAA na Holanda.....	29
Tabela n.º 11 – Modelo nas FFAA do Reino Unido.	32
Tabela n.º 12 – Conceito de reserva nas FFAA dos países analisados.....	34
Tabela n.º 13 – Mecanismos de transição para a reserva nas FFAA dos países analisados.	34
Tabela n.º 14 – Obrigações na situação de reserva nas FFAA dos países analisados. ...	35
Tabela n.º 15 – Direitos na situação de reserva nas FFAA dos países analisados.	35
Tabela n.º 16 – Mecanismos de transição para a reforma nas FFAA dos países analisados.	36
Tabela n.º 17 – Reforma nas FFAA dos países analisados.	36
Tabela n.º 18 – Critérios de avaliação.	48
Tabela n.º 19 – Linhas de ação relacionadas com o critério “Aproveitamento de experiência e conhecimento”.....	53
Tabela n.º 20 – Linhas de ação relacionadas com o critério “Flexibilidade de obtenção de recursos humanos”.....	54
Tabela n.º 21 – Linhas de ação relacionadas com o critério “Flexibilidade de renovação dos quadros para satisfazer as necessidades das FFAA”.....	54
Tabela n.º 22 – Linhas de ação relacionadas com o critério “Encargo financeiro do modelo”.	55
Tabela n.º 23 – Linhas de ação relacionadas com o critério “Passagem à reforma com a idade em vigor na Lei Geral”.	56
Tabela n.º 24 – Modelo A.....	Apd 4-1
Tabela n.º 25 – Modelo B.....	Apd 4-2
Tabela n.º 26 – Modelo C.....	Apd 4-3
Tabela n.º 27 – Modelo D.....	Apd 4-4



Resumo

A carreira dos militares tem sofrido mudanças ao longo dos tempos, através de sucessivas alterações ao Estatuto dos Militares das Forças Armadas. Uma das componentes da carreira, a mobilidade entre o ativo, a reserva e a reforma tem igualmente sofrido algumas alterações, mas o conceito de reserva tem-se mantido inalterável, continuando a ser olhada como uma transição entre o ativo e a reforma.

Os novos tempos exigem que pelo menos se olhe para a reserva de modo diferente, em que possa ter um outro papel, como por exemplo o aproveitamento da experiência dos militares naquela situação em tarefas na sociedade civil.

Neste estudo apresenta-se uma proposta de modelo diferente do que existe hoje nas Forças Armadas seguindo uma metodologia baseada em quatro fases: numa primeira fase, analisa-se o “estado da arte” das carreiras dos militares das Forças Armadas, com relevo para a mobilidade ativo-reserva-reforma, identificando aspetos positivos e eventuais insuficiências do modelo português; numa segunda fase analisam-se modelos de alguns países da União Europeia; posteriormente identificam-se critérios gerais e específicos que permitem melhorar a mobilidade indicada e são concebidos modelos alternativos; finalmente, com os critérios identificados procede-se à escolha do modelo através de uma análise multicritério, recorrendo a uma abordagem MACBETH, mecanismo de apoio à tomada de decisão que permite avaliar as opções tendo em conta múltiplos critérios.

Uma vez escolhido o modelo, o presente estudo termina com propostas de linhas de ação que permitem a sua implementação.



Abstract

The Armed Forces military career has suffered changes over time, through successive modifications of the Statute of the Armed Forces Military. One of the career components, the mobility between active duty, reserve and retirement has also suffered some changes, but the reserve concept has remained unchanged and continues to be looked at as a transitioning situation between active duty and retirement.

New times demand that at least the concept of reserve should be looked at differently, such as using military in the reserve to take part in civil society's tasks by taking advantage of all their professional experience.

This study aims to present a proposal for a different model from the one that exists today in the Armed Forces in line with the following methodology: on a first approach, it was analysed the “state of the art” of the military career in the Armed Forces, emphasizing the active duty – reserve mobility and identifying positive aspects and possible weaknesses in Portugal; then it was analysed what is done in European Union countries; subsequently, general and specific criteria which allow the improvement of the referred mobility were identified and alternative models were designed; finally, with the identified criteria, it was chosen a model through a multicriteria analysis, using a supporting methodology to the decision making process, which allows the evaluation of the different possibilities taking into account multiple criteria – the MACBETH approach.

Once the model was chosen, this study ends with the proposal of lines of action which allow the implementation of the model.



Palavras-chave

Ativo

Carreira

Forças Armadas

Mobilidade

Modelo

Multicritério

Reforma

Reserva

Keywords

Active duty

Armed Forces

Career

Mobility

Model

Multi-criteria

Reserve

Retirement



Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

1TEN	Primeiro-tenente
ACA	Académica
Art	Artigo
BGECM	Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar
CALM	Contra-almirante
CDR	<i>Commander</i>
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEP	Compromissos Externos Permanentes
CFR	Capitão-de-fragata
CMG	Capitão-de-mar-e-guerra
CNQ	Catálogo Nacional de Qualificações
COR	Coronel
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CTEN	Capitão-tenente
DAGI	Direção de Análise e Gestão de Informação
e.g.	<i>Exempli Gratia</i>
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
FFAA	Forças Armadas
GEN	General
GF	Grupo Focal
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GT	Grupo de Trabalho
Hip	Hipótese
HRR	<i>High Readiness Reserve</i>
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
INE	Instituto Nacional de Estatística
INF	Infantaria
ISS	Instituto da Segurança Social, I.P.
MACBETH	<i>Measuring Attractiveness by a Category Based Evaluation Technique</i>
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MGEN	Major-general



MoD	<i>Ministry of Defense</i>
MOD	Modelo
MSSS	Ministério da Solidariedade e da Segurança Social
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NEP	Norma de Execução Permanente
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
PIB	Produto Interno Bruto
QA	Quadro Auxiliar
QC	Quadro de Complemento
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QP	Quadro Permanente
RC	Regime de Contrato
RCM	Resolução do Conselho de Ministros
RH	Recursos Humanos
RRF	<i>Regular Reserve Forces</i>
RV	Regime de Voluntário
SF	Sistema de Forças
TCOR	Tenente-coronel
TGEN	Tenente-general
TSM	Tempo de Serviço Militar
UE	União Europeia
VALM	Vice-almirante
VRF	<i>Volunteer Reserve Forces</i>



“A Mente que se abre a uma nova ideia jamais volta ao seu tamanho original.”

Albert Einstein

Introdução

– Enunciado do tema e contexto da investigação

Enunciado do tema

Esta investigação tem como tema *“A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas. Pressupostos e limites para uma reformulação do modelo normativo em vigor.”* e insere-se no âmbito da gestão de recursos humanos (GRH) que se desenvolve nas Forças Armadas (FFAA), mais concretamente no planeamento e na gestão das carreiras dos militares. Considera-se esta investigação de vital importância para os militares e para a Instituição Militar, a qual se acentua face às mais recentes alterações ao enquadramento normativo.

Contexto da investigação

Ao longo dos últimos anos, a carreira dos militares das FFAA tem sofrido mudanças através de alterações ao Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR). Abordando os últimos 15 anos, são exemplo, o EMFAR 90 e o EMFAR 99, ambos com as alterações produzidas posteriormente. Mais recentemente, é aprovada a Reforma Estrutural da Defesa Nacional e das Forças Armadas designada por Reforma «Defesa 2020», onde é determinada a *“elaboração de propostas de lei, a apresentar pelo Governo à Assembleia da República, respeitantes, designadamente, (...), à Lei de Bases da Condição Militar, bem como à revisão do Estatuto dos Militares das Forças Armadas”* (Presidência do Conselho de Ministros, 2013b, p. 2287); por Despacho do Ministro da Defesa Nacional, é aprovada a Diretiva Ministerial para a Reforma Estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas, na qual é calendarizada esta tarefa (Ministro da Defesa Nacional, 2013, pp. 18986-(1-4)).

Embora tenham havido mudanças ao longo dos últimos anos, a mobilidade entre o ativo, a reserva e a reforma não tem sofrido alterações de maior, e no caso específico da reserva, o seu conceito básico tem-se mantido inalterável. De facto, a reserva continua a ser olhada como uma situação de transição entre o ativo e a reforma, na qual os militares podem manter-se na atividade do serviço, se assim o pretenderem e se forem autorizados,



ou na qual os militares poderão permanecer fora da efetividade do serviço aguardando apenas a sua passagem à reforma, embora nesta situação possam ser chamados à efetividade do serviço. Nunca se operacionalizou uma alternativa, diferente, inovadora e indo ao encontro de outras oportunidades emergentes na sociedade civil, como sejam a utilização de militares na reserva em tarefas naquela mesma sociedade civil, aproveitando toda a sua experiência profissional de décadas aos serviços das FFAA.

Pretende-se, assim, com esta investigação, analisar o “estado da arte” das carreiras dos militares das FFAA, sob o ponto de vista da mobilidade ativo-reserva-reforma, identificando aspetos positivos e eventuais insuficiências, analisar aquilo que se faz em outros países, designadamente da União Europeia (UE), identificar princípios e critérios objetivos que permitam melhorar a mobilidade indicada e, finalmente, reavaliado o atual modelo, equacionar a possibilidade de revê-lo por forma a que responda a esta necessidade de melhoria na mobilidade ativo-reserva-reforma.

– Justificação do estudo

De acordo com Van Maanen “...a carreira é um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço e que pode ser seguido por alguém” (1977, cit. por Dutra, 1996, p. 16) e, quando falamos em administração de carreiras, Dutra refere que “...este conceito tem variado em função das estruturas e estratégias organizacionais predominantes, defendendo que em estruturas mais hierarquizadas e com maior rigidez organizacional a carreira está vinculada à estrutura, sendo a organização a estabelecer, de forma unilateral, as necessidades de quadro e as oportunidades.” (p. 18). Nesse sentido, um dos aspetos mais prementes das carreiras dos militares das FFAA prende-se com a mobilidade entre o ativo, a reserva e a reforma. Analisar e encontrar a melhor solução para a situação de reserva dos militares é, sem dúvida, um desafio nos tempos de hoje. E o desafio prende-se essencialmente com a situação que se vive atualmente no País. Há toda uma série de fatores que justifica o desenvolvimento do presente estudo:

- Temos uma população envelhecida, havendo mais pensionistas do que reformados com mais de 65 anos de idade e havendo cada vez menos contribuintes ativos para o sistema de segurança social – este é um problema real que exige que o País o resolva como um todo;
- A especificidade das FFAA exige que os militares desenvolvam a sua atividade com idade mais jovem, como sejam a capacidade de executar as tarefas de cariz



estritamente militar (e.g., missões de treino operacional e combate), não se coadunando o seu desempenho com idades avançadas – esta é uma situação real que exige ser tida em consideração;

- A especificidade militar exige uma salvaguarda face a realidades nacionais diferentes – a preservação da função / “Condição Militar” é um aspeto que deve ser consolidado, o que não pode ser dissociado do conceito de reserva e que deve ser objeto de definição de adequada comunicação para fazer passar externamente a ideia;
- Os militares mais velhos, que não têm a capacidade de executar as tarefas específicas referidas anteriormente, estão no entanto perfeitamente aptos para continuarem a ser úteis no mercado de trabalho, desempenhando tarefas dentro da sociedade civil, aproveitando toda a sua experiência profissional de décadas ao serviço das FFAA – o reconhecimento da existência de uma mais-valia no aproveitamento dos militares, que não podem continuar no ativo, para o desempenho de funções na sociedade civil;
- Finalmente, haverá outro tipo de missões (e.g., missões de cooperação técnico-militar) que não exigem o seu exercício por militares no ativo e que poderão perfeitamente ser desempenhadas por militares na reserva na efetividade do serviço – a forma de melhor aproveitar os militares neste desempenho merece, igualmente, um estudo aprofundado.

Outros exemplos poderão ser identificados, mas certo é que esta é uma matéria que está em movimento, neste momento de especial relevância para as FFAA. Por tudo isto, pela importância de que o assunto se reveste, entende-se que o tema em apreço é muito oportuno. Como refere Martins, gerir a carreira “*é tomar decisões adequadas e solucionar problemas relativos à vida profissional, processo esse que envolve um constante embate entre desejos e possibilidades, custos e benefícios.*” (Martins, 2010, p. 32), referência que tão bem se aplica à necessidade de desenvolver este estudo.



– Objeto de Estudo e sua delimitação

Objeto de Estudo

Este trabalho de investigação centra-se no planeamento e na gestão das carreiras dos militares, refletindo num dos seus aspetos críticos, a “mobilidade ativo-reserva-reforma”, crucial no planeamento / estruturação e desenvolvimento de qualquer carreira e, por maioria de razão, em contexto militar. Pretende-se reavaliar o atual modelo face ao contexto interno e externo e, depois, equacionar a hipótese de revê-lo e finalmente propor um modelo alternativo que melhore a mobilidade ativo-reserva-reforma, acompanhado de linhas de ação para a sua implementação.

Delimitação do tema

Face à grande abrangência do tema “*gestão das carreiras dos militares*” foram definidos alguns critérios de delimitação da investigação, a saber:

- **Conformidade com o objeto do estudo**, “*mobilidade ativo-reserva-reforma*”, por forma a centrar a investigação e aprofundar a análise;
- **Limite temporal**, optando por analisar toda a legislação aprovada desde o EMFAR de 1999;
- **Universo de países para analisar e comparar**, limitando a pesquisa aos países da UE, num número máximo de cinco, tendo a escolha recaído sobre a Alemanha, a Espanha, a França, a Holanda e o Reino Unido¹.

– Objetivos da investigação

Foram definidos para a presente investigação um objetivo geral (OG), e três objetivos específicos (OE), indicados na Tabela n.º 1.

¹ A pesquisa incidiu igualmente nos Estados Unidos. Por razões de espaço optou-se por retirar este país, mantendo-se na Bibliografia todos os documentos consultados e a entrevista realizada com o adido americano acreditado em Portugal, o COR USAF William G. Hampton



Tabela n.º 1 – Objetivo geral e objetivos específicos.

OG	<i>Contribuir para a reformulação do modelo de carreiras nas FFAA centrado num dos seus aspetos críticos, a mobilidade entre o ativo, a reserva e a reforma, a partir da identificação de problemas e disfunções diagnosticados, propondo eventuais alterações a introduzir e linhas de ação para as implementar.</i>
OE 1	Identificar o “estado da arte” da carreira dos militares das FFAA portuguesas, analisando os principais conceitos e normativos no que respeita à mobilidade entre o ativo, a reserva e a reforma, e identificando o atual papel e o real valor da reserva (distinguindo entre efetividade e fora da efetividade de serviço) enquanto modelo de carreiras.
OE 2	Analisar e comparar com outras realidades em países da UE, como por exemplo a Alemanha, a Espanha, a França, a Holanda e a Inglaterra, avaliando os seus modelos e identificando problemas existentes e opções para a sua resolução.
OE 3	Identificar critérios a aplicar ao modelo de carreiras militares nacional para melhorar o atual modelo em vigor nas FFAA no que respeita à mobilidade ativo-reserva-reforma tendo em conta as necessidades da Instituição Militar, os recursos financeiros disponíveis e as expetativas individuais dos militares, apresentando uma proposta concreta de modelo normativo, associado a linhas de ação para o implementar.

– Procedimento metodológico

A metodologia utilizada é a estabelecida nas Normas de Execução Permanente / Académicas (NEP/ACA) n.º 10, de fevereiro de 2013 e n.º 18, de julho de 2012, do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM). O percurso metodológico segue genericamente as sete etapas do método científico descrito por Quivy e Campenhoudt (2005), apoiadas numa “*abordagem hipotético-dedutiva*”, que se pretende ainda “*aplicada*”.

O procedimento metodológico assenta em três fases, sintetizadas na Figura n.º 1.

A Fase 1 corresponde à análise documental do modelo atual e às entrevistas preliminares e exploratórias. É, ainda, nesta fase, que são deduzidas as questões central (QC) e derivadas (QD), bem como as hipóteses (Hip) a partir das quais são desenvolvidas as atividades conducentes à investigação.

A Fase 2 corresponde à pesquisa bibliográfica, revisão da literatura, entrevistas e questionários aos adidos dos países anteriormente identificados e a inquéritos por entrevista a especialistas de reconhecido mérito. Nesta fase executa-se toda a pesquisa e diagnóstico.



A Fase 3 corresponde ao tratamento dos dados, interpretação dos resultados e respetivas conclusões, por forma a propor soluções materializadas em recomendações para um modelo de gestão de carreiras que reflita de uma forma mais vantajosa a “mobilidade ativo-reserva-reforma”.



Figura n.º 1 – Fases do percurso metodológico.

Deste percurso metodológico destacam-se, como referido, a QC, as QD e as Hip, plasmadas na Tabela n.º 2, que foram elaboradas de acordo com o objeto do estudo e sua delimitação e com os objetivos da investigação.



Tabela n.º 2 – Questão central, questões derivadas e hipóteses.

QC	<i>Em que medida se pode ajustar o atual modelo de carreiras para uma mobilidade ativo-reserva-reforma que salvguarde as necessidades da Instituição Militar, que seja compatível com os recursos financeiros disponíveis e que vá ao encontro das expectativas individuais dos militares?</i>
QD 1	<i>Em que medida o atual modelo de carreiras assegura uma mobilidade ativo-reserva-reforma que salvguarde as necessidades da Instituição Militar, que seja compatível com os recursos financeiros disponíveis e que vá ao encontro das expectativas individuais dos militares?</i>
Hip 1	O atual modelo de carreiras, no que respeita à mobilidade ativo-reserva-reforma, salvguarda parcialmente as necessidades da Instituição Militar, mas não é compatível face aos recursos financeiros disponíveis e apresenta algumas limitações em relação às expetativas individuais dos militares.
QD 2	<i>De que forma os países da UE abordam a problemática da mobilidade ativo-reserva-reforma nos respetivos modelos de carreira e que diferenças substanciais se identificam em relação ao modelo nacional em vigor?</i>
Hip 2	Os modelos de carreira adotados pelos países da UE contemplam medidas diferentes das existentes no modelo em vigor nas FFAA portuguesas, designadamente em relação ao ingresso numa atividade profissional fora das FFAA.
QC 3	<i>Que critérios aplicáveis ao modelo de carreiras podem ser adotados para alterar a mobilidade ativo-reserva-reforma, salvguardando as necessidades da Instituição Militar, tornando-a compatível com os recursos financeiros disponíveis e indo ao encontro das expectativas individuais dos militares?</i>
Hip 3	Hip 3: Os critérios deduzidos para melhorar a mobilidade ativo-reserva-reforma dos militares das FFAA portuguesas são sobretudo de cariz estrutural, mas também de cariz gestor e podem ser implementados através de mecanismos de natureza legislativa e de procedimentos internos.

– Organização do estudo

O trabalho está organizado em três capítulos, para além da introdução e das conclusões.

No primeiro capítulo identifica-se o “estado da arte” da carreira dos militares das FFAA portuguesas, nomeadamente em relação ao papel e ao real valor da reserva (distinguindo entre efetividade e fora da efetividade de serviço) e focalizando-nos na descrição e avaliação da mobilidade entre o ativo, a reserva e a reforma dos militares das FFAA portuguesas.

No segundo capítulo faz-se uma análise comparada de outras realidades em países da UE.



No terceiro e último capítulo identificam-se critérios objetivos que permitem melhorar a mobilidade ativo-reserva-reforma e apresenta-se uma proposta concreta de modelo renovado para esta mobilidade.

As conclusões traduzem as grandes linhas de orientação e as linhas de força para uma reformulação do modelo normativo no que concerne a esta mobilidade ativo-reserva-reforma.

A estrutura guia para a investigação é apresentada na Figura n.º 2.

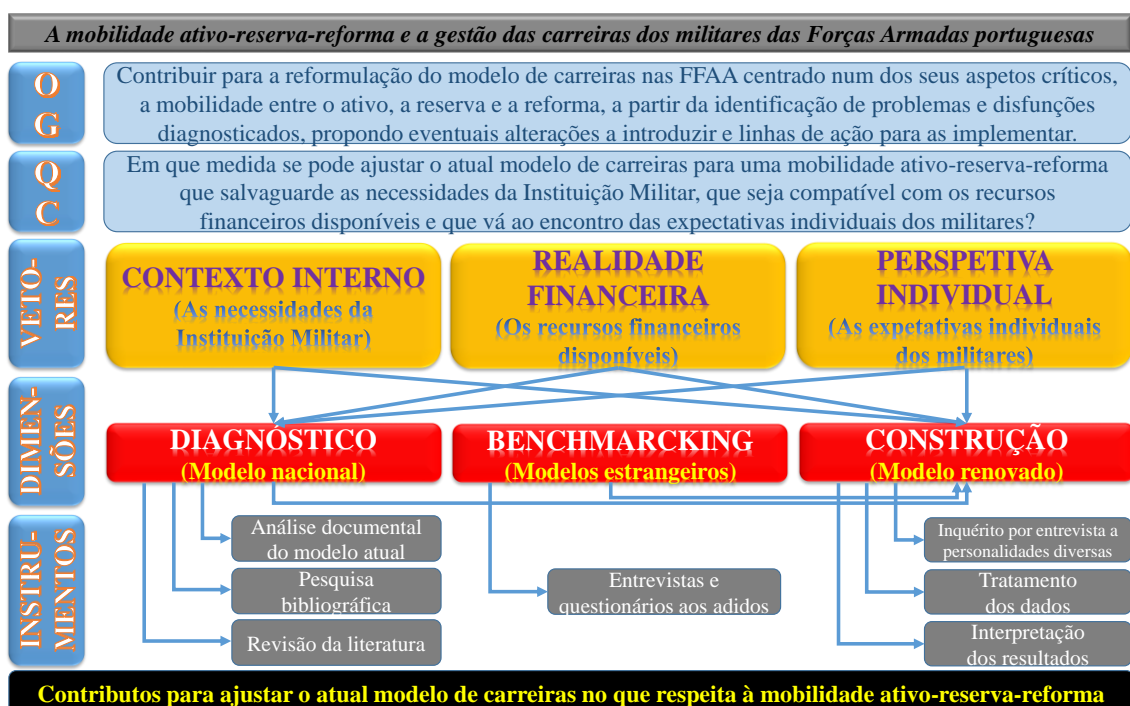


Figura n.º 2 – Estrutura guia para a investigação.



1. A mobilidade ativo-reserva-reforma no modelo atual de carreira dos militares das Forças Armadas portuguesas

Neste capítulo identifica-se o “estado da arte” da carreira dos militares das FFAA portuguesas, focalizando-nos na descrição e avaliação da sua mobilidade entre o ativo, a reserva e a reforma.

Ainda neste capítulo caracteriza-se toda a envolvente desta problemática olhando do ponto de vista da salvaguarda das necessidades da Instituição Militar, dos recursos financeiros disponíveis e das expetativas individuais dos militares.

a. Evolução da carreira militar

Para melhor compreender como estamos hoje, importa conhecer como evoluiu a carreira militar ao longo dos tempos, em particular no que se refere à reserva e à reforma.

A investigação levada a cabo por Matos leva a concluir que o “Alvará da Lei”, de 18 de dezembro de 1790, introduz o conceito de reforma. Neste documento estão definidas as regras para atribuição da reforma (Matos, 1990, pp. 3-1 - 3-2):

“Que todos os Officiais das Minhas Tropas, que contarem de 35 a 40 anos de serviço efectivo, possam obter reforma com o seu soldo por inteiro, e com aumento gradual de patente, quando a sua idade ou moléstias o exigirem.

Que todos aqueles, que pelo mesmo modo contarem de 30 a 35 anos de serviço, sejam reformados com acesso gradual de posto e com o soldo da sua última patente.

Que todos aqueles que contarem 20 anos de serviço, não possam requerer reforma, nem se lhes admita, salvo se provarem incontestavelmente que por algum desastre, ou grave moléstia adquirida no mesmo serviço, se impossibilitaram de continuar as suas funções, porque em tal caso se lhes deferirá com a terça parte do soldo”

As regras de reforma sofreram diversas alterações ao longo dos tempos e precisamos de ir ao ano de 1896 para encontrar uma nova alteração que iria estar na origem do conceito de reserva. Assim, e de acordo com a investigação de Matos, por Decreto de 13 de maio de 1896, passa a ser “...concedida a reforma segundo os “anos de serviço” que tivessem feito, podendo todavia ser utilizados em serviços “sedentários”, os oficiais que atingissem os limites de idade...” (Matos, 1990, pp. 3-5).

Na sequência da criação desta norma de limites de idade, Matos defende que o Decreto de 16 de dezembro de 1897 “...estabelece aquilo que se poderá chamar de origem remota da actual “situação de reserva”, o “Quadro Auxiliar”.” (Matos, 1990, p. 3-5), e justifica-o com os três considerandos plasmados no diploma em apreço:



“Convindo aproveitar as faculdades e aptidões dos oficiais que, por atingirem os limites de idade fixados... deixem de fazer parte dos quadros activos da armada ou do exército; Considerando que os referidos oficiais, não tendo sido julgados incapazes do serviço pelas juntas de inspecção, poderão constituir, quer na armada, quer no exército, um quadro distinto, no qual permaneçam à disposição do governo, por determinado número de anos ou enquanto se não impossibilitarem completamente, a exemplo do que se pratica em algumas nações, nomeadamente na França, Itália, e Bélgica, com o fim de auxiliarem os oficiais dos quadros activos da armada ou do exército, libertando-os, principalmente na ocasião de mobilização, de alguns serviços mais sedentários ou menos importantes; Considerando que os oficiais que fizerem parte do novo quadro devem ser preferidos aos reformados para o desempenho das diferentes comissões que estes podem também exercer segundo as disposições da lei vigente; ...”.

Face a estes considerandos, refere (Matos, 1990, pp. 3-5 - 3-6):

“As principais disposições referentes ao Quadro Auxiliar (QA) impunham que:

- Constituía o quadro os oficiais gerais e demais oficiais que atingissem os limites de idade estipulados;*
- Os oficiais do QA não poderiam ser mais promovidos nem regressar aos quadros activos;*
- A permanência no QA era de 5 anos, findos os quais passavam à classe de reformados;*
- O tempo de permanência no QA não era contado para efeitos de reforma;*
- Os oficiais dos QA mantinham os postos e recebiam soldos idênticos aos reformados (100% do soldo do activo com 30 ou 35 anos de serviço);*
- Os serviços cometidos a estes oficiais podiam ser os referentes à reserva.”*

A situação de reserva viria formalmente a ser constituída mais tarde através do Decreto de 12 de junho de 1901 onde é definido que (Matos, 1990, pp. 3-6):

“Reserva é a situação que compreende os oficiais directamente nomeados para a reserva ... por um dos seguintes motivos:

- Terem atingido o limite de idade;*
- Terem sido julgados definitivamente incapazes do serviço activo por falta de aptidão física;*
- Terem obtido a demissão a seu pedido, antes de completarem o tempo de serviço a que eram obrigados como praças de pré ou que, embora o completassem, não tenham pedido a demissão de oficiais de reserva;*
- Terem desistido de concorrer ou não haverem satisfeito às provas especiais de aptidão para os postos de major ou general.”*

Em 1910 dá-se a implantação da República e, com ela, as situações de reserva e reforma sofrem uma adaptação (Ministério da Guerra, 1911). No preâmbulo deste diploma pode ler-se que (p. 2198):

“Consigna-se também o princípio da obrigação, para o official da reserva saído dos quadros permanentes, de prestar serviço... Este principio da mais alta moralidade, tem tambem uma feição accentuadamente economica, pois permite não só aproveitar, para o desempenho de certas commissões, homens competentes, cuja experiencia foi adquirida na execução de analogos serviços,



como também libertar oficiais do ativo d'essas commissões que, por serem de caracter essencialmente sedentário, podem, sem prejuízo, ser desempenhadas por aquelles que, não tendo já o vigor physico indispensável para os violentos serviços da actividade, podem, comtudo, ser ainda muito úteis ao seu país."

Depois deste diploma, e ao longo do século XX, muitas alterações estatutárias foram implementadas; a título de exemplo registe-se a entrada em vigor do Estatuto dos Officiais das Forças Armadas (Presidência do Concelho - Gabinete do Ministro da Defesa Nacional, 1965), o Estatuto do Oficial da Armada (Ministério da Marinha, 1966), o Estatuto do Oficial do Exército (Ministério do Exército, 1971) e o Estatuto do Oficial da Força Aérea (Secretaria de Estado da Aeronáutica, 1971). Mas o primeiro verdadeiro estatuto dos militares das FFAA vem a ser publicado apenas 80 anos mais tarde, o EMFAR 1990 (Ministério da Defesa Nacional, 1990).

Inicia-se assim, na década de 90, uma nova era estatutária para os militares das FFAA com a aprovação do EMFAR 1990, que define os conceitos de reserva e reforma e apresenta uma nova forma de olhar ambas as situações. Assim, a reserva é assumida como *"...uma situação privativa dos militares dos quadros permanentes, que, após abandonarem o activo e antes de atingirem a idade de passagem à reforma, devem manter-se com disponibilidade para prestarem serviço efectivo."*, com o objetivo de *"...salvaguardar as necessidades acrescidas da instituição militar em recursos de pessoal, especialmente em situações de crise ou guerra e períodos de preparação dessas situações, necessidades essas que, por questões económicas, não devem ser mantidas em permanência."* (Ministério da Defesa Nacional, 1990, p. 342-(4)).

No que concerne à passagem à reforma, *"...importa salientar a diminuição, calendarizada, do limite de idade de passagem à reforma dos 70 para os 65 anos e a obrigatoriedade de passagem à mesma situação imposta aos militares que, seguida ou interpoladamente, permaneçam nove anos na reserva, fora da efectividade de serviço. São medidas cuja adopção se impõe por razões de política de gestão de pessoal."* (p. 342-(5)).

Feita esta 'viagem' de 200 anos parece poder concluir-se que os militares foram sujeitos a alterações ao seu estatuto militar, adaptando-o às realidades vividas ao longo dos tempos.



b. Enquadramento legal atual

O EMFAR 1990 viria a ser revogado pelo EMFAR 1999, atualmente em vigor. Este EMFAR “...*procura adaptar-se às reformas em curso, designadamente à expansão do novo conceito de serviço militar assente no voluntariado, e compatibilizar alguns aspectos do estatuto da condição militar com outras alterações, entretanto ocorridas, no âmbito da macroestrutura das Forças Armadas e da racionalização dos efectivos militares.*” (Ministério da Defesa Nacional, 1999, p. 3792). Assim, são estabelecidos “...*tempos máximos de permanência em alguns postos da hierarquia militar, a exclusão da promoção por efeito de ultrapassagens, durante certo período, por um ou mais militares da mesma antiguidade, a possibilidade de passagem à reserva por declaração do militar após ter completado 55 anos de idade e ainda a adopção da norma de aumento geral do tempo de serviço em 25% para efeitos de passagem à reserva ou à reforma.*” (p. 3793), e é reforçada “...*a garantia das expectativas em fim de carreira, designadamente através da faculdade, agora reconhecida aos militares na reserva, de completarem os 36 anos de tempo de serviço efectivo.*” (p. 3793).

O EMFAR 1999 sofreu até à data oito alterações, sendo de realçar a alteração ocorrida em 2005, que veio a alterar substancialmente as regras que respeitam à situação de reserva, passando a uma situação híbrida, onde os militares que ingressaram nas FFAA antes de 2005 mantêm as regras em vigor, e os militares que ingressaram ou ingressam as FFAA depois de 2005 têm outras regras, procedendo-se “...*à revisão dos regimes especiais de reforma e de aposentação que estabelecem idades de aposentação, tempos mínimos de serviço e regimes de contagem de tempo de serviço diferentes do regime geral aplicável aos servidores do Estado.*” (Conselho de Ministros, 2005, p. 5692). Assim, “...*passa a exigir-se para a passagem à reserva que o militar cumpra 55 anos de idade e 36 anos de serviço. Altera-se o regime de passagem à situação de reserva com menor tempo de serviço, estabelecendo-se que os militares transitam para a situação de reserva, na qual permanecem cinco anos, transitando, depois, para a situação de licença ilimitada até atingirem a idade de passagem à reforma. Passa a exigir-se que o militar complete 60 anos de idade para que possa requerer a passagem à reforma, independentemente do tempo de serviço.*” (p. 5692).



c. O papel atual da reserva

Conforme foi analisado anteriormente, as condições de transição para a reserva e para a reforma sofreram várias alterações. Em face da evolução histórica, da legislação em vigor e a prática observada hoje nas FFAA portuguesas, poder-se-ia concluir que o papel da reserva não tem o mesmo significado que tinha no passado. Aquilo a que as FFAA assistem hoje é que a reserva deixou de ser, na prática, através da convocação, o garante de uma capacidade de, em situações inopinadas de crise, emergência ou conflito, aumentar a disponibilidade de militares fora do ativo com experiência e conhecimentos em diversas áreas de interesse, libertando, assim, outros para funções operacionais, uma vez que nunca existiu a tal convocação. Hoje, a reserva é vista como:

- Salvaguarda dos interesses da Instituição Militar, na componente em que permite contar com militares na situação de reserva na efetividade do serviço para executarem funções que não requerem militares do ativo e, consequentemente, sem necessidade de afetar pessoal do ativo e concomitantemente o aumento dos quadros;
- Mecanismo de gestão de carreiras, na medida em que existe um fator de segurança aos militares que requerem a passagem à reserva (auferem um vencimento na reserva), permitindo a progressão da carreira de militares mais modernos por um lado, e defendendo os interesses dos militares por outro lado; mas este mecanismo de gestão sofreu alterações em 2005 e hoje, passados cinco anos na reserva fora da efetividade do serviço, os militares que requereram a passagem à reserva passam à situação de licença ilimitada até à idade de reforma, os 60 anos, sem auferirem vencimento²;
- Situação de pré-reforma para os militares que declaram a passagem à reserva sem interesse em estarem na efetividade do serviço.

d. A Instituição Militar, os recursos e os militares – caracterização

Vivem-se hoje tempos de mudança acentuada onde existe uma continuada necessidade de adaptação a esta mudança. Cientes desta realidade, as FFAA têm feito uma avaliação, dir-se-ia quase contínua, destas transformações universais e têm tentado reestruturar-se em conformidade – exemplo disso é o Grupo de Trabalho (GT) para a

² Este normativo aplica-se aos militares que ingressaram nas FFAA depois de 2005.



Reestruturação das Carreiras dos Militares das FFAA (Ministro da Defesa Nacional, 2006). Mas qualquer que seja a reestruturação em curso, há que perceber a organização militar, a profissão militar e a carreira militar. Conforme referido nas conclusões do Relatório Final do GT, *“A actuação da organização militar funda-se em capacidades e em competências de natureza diversificada e multifacetada, que exigem pessoas bem preparadas, ética e tecnicamente, para fazer face a um objectivo primário – operações em campanha. É a abrangência e a qualidade da preparação obtida que permite, depois, aos militares desempenharem todas as outras missões do espectro, designadamente em tempo de paz.”* (Ministério da Defesa Nacional - Instituto de Estudos Superiores Militares, 2006, p. 149); já o exercício da profissão militar *“...funda-se ainda em valores, princípios e práticas de referência, intrínsecos à organização e assumidos pelos militares, que relevam do Estatuto da Condição Militar e a que estão associados conceitos como missão, disciplina, hierarquização de competências e de responsabilidades, disponibilidade e mobilidade, espírito de corpo, entre outros, distintos das demais organizações.”* (p. 149), enquanto a carreira militar está associada *“...a um percurso profissional tipo, longo e variado, concretizado no exercício de cargos e no desempenho de diferentes tipologias de funções, em contextos de trabalho diferenciados, a que estão subjacentes responsabilidades crescentes. Neste sentido, independentemente da evolução que sofrerem os actuais modelos de carreira – quer tendam para uma reformulação simples dos actuais modelos ou evoluam para uma alteração de paradigmas – a natureza das missões militares em geral e o seu core continuarão a requerer um conceito de carreira, em oposição a um conceito de emprego ou de simples percursos profissionais.”* (p. 149). Finalmente, como principal linha de força deste Relatório, é referido que *“...as carreiras dos militares das Forças Armadas, dificilmente poderão ser entendidas sem a percepção e o reconhecimento das características e especificidades orgânicas e funcionais próprias, que lhe estão adstritas, as quais se fundam num conjunto de valores e práticas culturais suportadas por um conceito-chave – a Condição Militar. É esta concepção que permite caracterizar a Instituição Militar e fazer a distinção para outras organizações de carácter público ou privado e justificar que seja restringido aos militares o acesso a alguns direitos, liberdades e garantias previstos na Lei Fundamental, em prol do interesse superior da Nação, embora se esperem compensações ajustadas.”* (p. 151) e, como recomendação,



promover “...um reforço do conceito condição militar e o do reconhecimento social da Instituição e dos militares;” (p. 152).

Verifica-se pois que a “Condição Militar” que é algo sempre presente quando se fala nas carreiras dos militares das FFAA, facto que é reconhecido na Lei que aprova as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (BGECM), onde são definidos os princípios orientadores das respetivas carreiras, e onde, no seu art.º 2.º, é caracterizada a “Condição Militar” (Assembleia da República, 1989, p. 2096).

Mas quando falamos da Instituição Militar, dos recursos e dos militares, vejamos o que caracteriza a situação que se vive hoje em dia.

Em primeiro lugar temos a recém-aprovada Reforma «Defesa 2020». Este documento estabelece uma medida central, “*racionalizar a despesa militar... e uma maior eficiência na utilização dos recursos*” com dois conjuntos de medidas, previstas no Programa de Governo, sendo o primeiro “*reorganizar e racionalizar o Ministério da Defesa Nacional...*” e o segundo “*racionalizar os recursos humanos das Forças Armadas...*” (Presidência do Conselho de Ministros, 2013b, p. 2285).

A Reforma «Defesa 2020» é pois um documento virado para a Instituição Militar, em particular para a reforma das FFAA, onde a componente recursos humanos (RH) tem uma atenção particular, e onde a situação de reserva é especialmente referida, estando plasmadas orientações específicas para redimensionar o efetivo global “...entre 30.000 e 32.000 militares das Forças Armadas, incluindo os que se encontram na situação de reserva na efetividade de serviço...”, adequando “...os conceitos e instrumentos inerentes à situação de reserva, tendo em vista compatibilizar o fluxo normal das carreiras com as necessidades do serviço efetivo...” (p. 2288).

Em segundo lugar temos o (igualmente) recém-aprovado Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN). Este documento elenca uma série de considerações introdutórias das quais se destaca (referido por diversas vezes) a crise económico-financeira, mas não deixa de fazer referência ao conceito estratégico da NATO³, aprovado em 2010 e ao novo tratado da UE – o Tratado de Lisboa – onde são reconhecidas “...novas exigências em termos da contribuição portuguesa para a garantia da segurança internacional.” (Presidência do Conselho de Ministros, 2013a, p. 1981). E no desenvolvimento dos fundamentos da estratégia de segurança e defesa nacional, o CEDN

³ North Atlantic Treaty Organization



segue a mesma linha das considerações introdutórias, destacando, na estratégia nacional, como elementos essenciais (p. 1982):

- *“As Forças Armadas portuguesas, para consolidar no seu estatuto de coprodutor de segurança internacional.*
- *A restauração da estabilidade financeira e do crescimento económico – sustentável e gerador de emprego – como indispensável para reforçar a segurança nacional.”.*

Como se pode ver o CEDN é um documento estruturante que caracteriza o País, e onde, por um lado, se dá grande ênfase ao papel das FFAA como um setor estrategicamente relevante e, por outro lado, se relevam as questões económicas, identificando mesmo como linha de ação estratégica *“Prestar uma atenção especial aos sectores estrategicamente relevantes, de forma a assegurar o máximo de autonomia sem sacrifício da eficiência económica e do potencial de criação de bem-estar.”* (p. 1993).

Mas há uma outra vertente que se considera relevante para o presente estudo, e que está relacionada com a envolvente da sociedade nos assuntos da segurança e defesa nacional. Com efeito, o CEDN assume que a segurança e a defesa nacional são uma responsabilidade do Estado, mas são igualmente uma responsabilidade da sociedade e dos cidadãos. Neste contexto, o CEDN constitui como linhas de ação estratégicas (p. 1994):

- *“Melhorar a comunicação estratégica das Forças Armadas para permitir a compreensão por parte da sociedade, dos interesses estratégicos nacionais e das ameaças e oportunidades que se lhes colocam;*
- *Promover junto dos cidadãos o conhecimento e a utilidade da organização militar e dos restantes instrumentos ao dispor da estratégia de segurança e defesa nacional.”*

Ou seja, coloca a sociedade e os cidadãos como entidades com corresponsabilidades pela segurança e defesa nacional, e a quem é necessário passar esta mensagem e dar a perceber qual é a utilidade da organização militar.

Considerando aquilo que está plasmado nos dois documentos indicados anteriormente, na perspetiva económica versus situação de reserva versus situação de reforma, importa registar que:

- Referido a 31 de dezembro de 2013 e conforme apresentado nas Tabelas n.º 3 e n.º 4, existem 494 militares na reserva na efetividade do serviço cujos vencimentos ascendem a 16.686.394,58 € e 3818 militares na reserva fora da efetividade do serviço cujos vencimentos ascendem a 123.727.372,50 €; o total da massa salarial destes militares na reserva fora da efetividade do



serviço correspondem a 14,47% do orçamento total da Defesa para pessoal militar que se cifra em 855.237.829,80 €;

- Embora nos recusemos a afirmar que o modelo militar de mobilidade ativo-reserva-reforma é um contribuinte importante para permitir situações que afetam o sistema social que apoia as reformas, não se pode deixar de olhar para as Tabelas n.º 5 e n.º 6, verificando que em Portugal a média de idade dos novos pensionistas por velhice em 2012 foi de 62,5 anos, quando a esperança média de vida dos portugueses com 65 anos de idade é de 84 anos (PORDATA, 2013).

Tabela n.º 3 – Quantitativos de pessoal militar em 31 de dezembro de 2013.

Fonte: (EMGFA, Ramos, 2014)

(QUANTITATIVOS)	QP, RC e RV	RESERVA NA EFETIVIDADE DO SERVIÇO	RESERVA FORA DA EFETIVIDADE DO SERVIÇO	TOTAL
Oficiais	9.728	233	992	10.953
Sargentos	7.960	229	2.414	10.603
Praças	21.063	32	412	21.507
TOTAL	38.751	494	3.818	43.063

Tabela n.º 4 – Vencimentos do pessoal militar durante o ano de 2013.

Fonte: (EMGFA, Ramos, 2014)

(VENCIMENTOS)	QP, RC e RV	RESERVA NA EFETIVIDADE DO SERVIÇO	RESERVA FORA DA EFETIVIDADE DO SERVIÇO	TOTAL
Oficiais	229.896.528,26 €	10.305.966,67 €	42.917.261,28 €	283.119.756,21 €
Sargentos	244.197.763,51 €	5.979.714,81 €	71.642.818,04 €	321.820.296,36 €
Praças	240.729.770,97 €	400.713,10 €	9.167.293,14 €	250.297.777,21 €
TOTAL	714.824.062,74 €	16.686.394,58 €	123.727.372,46 €	855.237.829,78 €



**Tabela n.º 5 – Média de idades dos novos pensionistas de velhice e invalidez da Segurança Social:
total e por sexo.**

Fonte: (ISS/MSSS, PORDATA, 2013)

ANO	Idade média de reforma dos novos pensionistas de velhice			Idade média de reforma dos novos pensionistas de invalidez		
	Masculino	Feminino	TOTAL	Masculino	Feminino	TOTAL
2001	-	-	64,0	-	-	54,4
2002	62,8	64,4	63,7	54,5	55,5	54,6
2003	63,1	64,2	63,5	54,1	55,2	54,7
2004	62,7	64,1	63,3	53,6	55,0	54,3
2005	62,1	63,5	62,7	53,6	54,9	54,2
2006	62,7	62,9	63,1	53,8	54,9	54,4
2007	62,5	63,4	62,9	53,8	54,7	54,3
2008	62,4	63,3	62,9	53,6	54,6	54,1
2009	62,6	63,4	62,9	53,7	55,2	54,5
2010	62,4	63,2	62,8	53,7	55,3	54,5
2011	61,9	62,7	62,3	53,8	55,4	54,6
2012	62,1	62,9	62,5	53,8	55,6	54,7

Tabela n.º 6 – Esperança de vida aos 65 anos: total e por sexo.

Fonte: (INE, PORDATA, 2013)

ANO	SEXO		TOTAL
	MASCULINO	FEMININO	
2001	15,2	18,6	17,1
2002	15,4	18,7	17,2
2003	15,6	18,9	17,5
2004	15,7	19,1	17,6
2005	16	19,4	17,9
2006	16,2	19,6	18,1
2007	16,4	19,7	18,2
2008	16,5	19,7	18,3
2009	16,7	20	18,6
2010	16,9	20,2	18,8
2011	16,9	20,3	18,8
2012	-	-	Pro 19,0



E, finalmente, temos em terceiro lugar dois documentos, um já mencionado, as BGECM, e outro o EMFAR 99. Estes dois documentos, virados para os militares, têm diversas referências que importa salientar no âmbito deste estudo.

Assim, as BGECM definem claramente que “*Os militares dos quadros permanentes estão ... sujeitos à passagem à situação de reserva...*” (Assembleia da República, 1989, p. 2097), numa evidente defesa das expetativas e dos interesses dos militares dos quadros permanentes (QP) que em determinada fase da sua vida têm que sair da situação do ativo.

Por seu lado, o EMFAR 99 refere no seu preâmbulo, como objetivo fundamental, “*Reequacionar o desenvolvimento da carreira militar através da introdução de mecanismos reguladores que permitam dar satisfação às legítimas expectativas individuais e assegurem um adequado equilíbrio da estrutura de pessoal das Forças Armadas.*” (Ministério da Defesa Nacional, 1999, p. 3792); ou seja, parece haver uma clara vontade por parte do legislador em salvaguardar as expetativas dos militares e, em simultâneo, ter uma estrutura de pessoal equilibrada.

Finalmente importa referir a componente dos militares contratados. O EMFAR 99 sofreu uma revisão parcial no ano 2003 (Conselho de Ministros, 2003) fruto da Lei do Serviço Militar aprovada em 1999 (Assembleia da República, 1999) e do Regulamento da Lei do Serviço Militar aprovado em 2000 (Conselho de Ministros, 2000), no qual é integrado o estatuto jurídico aplicado aos militares que prestam serviço no regime de contrato (RC) e de voluntariado (RV), numa altura em que se estava num período de transição para a profissionalização; ou seja, são criadas condições estatutárias para a prestação do serviço em RC e RV.

e. Síntese conclusiva

Conforme foi frisado ao longo do presente capítulo, e com a ressalva para aqueles que ingressaram nas FFAA depois de 2005, o modelo atualmente em vigor serve na plenitude os militares, na medida em que as suas expetativas são atingidas, pois garante a todos condições para transitarem para uma situação de reforma, passando pela reserva, sem que sejam prejudicados aquando dessa transição, servindo ainda como situação de “pré-reforma” para os militares que requerem a passagem à reserva sem interesse em estarem na efetividade do serviço. Os militares que ingressaram nas FFAA depois de 2005, não têm garantida a passagem direta à reforma, podendo passar por uma fase



intermédia, a licença ilimitada. Infere-se da situação atual que a “Condição Militar” está salvaguardada para os militares que ingressaram nas FFAA até 2005, o que vai ao encontro às BGECM, mas em relação ao universo dos militares que ingressaram depois de 2005 é duvidoso que a “Condição Militar” esteja salvaguardada atendendo à passagem à situação de licença ilimitada nos moldes descritos anteriormente. E a “Condição Militar” é algo que tem que ser preservado face à especificidade das FFAA e dos militares, que não têm paralelo em nenhuma outra organização.

A Instituição Militar, por seu turno, também tira algum benefício do atual modelo na medida em que, ao permitir a mais militares atingirem postos mais elevados com menor idade, constitui-se como mecanismo regulador e acelerador da carreira, ou seja, um mecanismo de gestão de carreiras. O modelo permite ainda contar com militares na situação de reserva na efetividade do serviço para executarem funções que não requerem militares do ativo e, consequentemente, sem necessidade de afetar pessoal do ativo.

No entanto, há a referir que, de acordo com o quadro estatutário vigente, os militares deverão estar prontos e disponíveis para o serviço, o que em regra não acontece, pelo que o modelo não está, na prática, a satisfazer as necessidades das FFAA em situações de conflito ou emergência que requeiram um nível de forças não disponível em tempo de paz. Esta não é pois uma situação que sirva os interesses da Instituição Militar.

Finalmente, quando se avalia o modelo à luz dos recursos financeiros disponíveis no país, a possibilidade de transição para a situação de reserva, em que existem militares fora da efetividade do serviço auferindo remuneração e posteriormente para a reforma auferindo pensão de reforma com idades relativamente baixas, torna o modelo frágil e de difícil sustentação e explicação ao comum dos cidadãos.

Face ao exposto, é possível deduzir que o atual modelo de carreiras, no que respeita à mobilidade ativo-reserva-reforma, salvaguarda parcialmente as necessidades da Instituição Militar, não é compatível com os recursos financeiros disponíveis e apresenta algumas limitações em relação às expectativas individuais dos militares, pelo que há espaço para melhorar o atual modelo. Deste modo considera-se validada e confirmada a Hip 1, tendo sido dada resposta à QD 1.



2. A mobilidade ativo-reserva-reforma em países da União Europeia

Neste capítulo abordam-se as realidades da mobilidade entre o ativo, a reserva e a reforma em países da UE, com ênfase nas soluções para a reserva adotadas pelas suas FFAA. No final da análise de cada país é apresentada uma tabela resumo dos modelos consultados, seguindo os mesmos parâmetros usados no modelo português.

Foram escolhidos a Alemanha, a Espanha, a França, a Holanda e o Reino Unido, tendo sido enviado um questionário aos respetivos adidos de defesa acreditados em Portugal, a partir do dia 30 de outubro de 2013, o qual pode ser consultado no Apêndice n.º 1; posteriormente foram efetuadas entrevistas com esses adidos ou com elementos por eles indicados.

a. Alemanha

Do questionário e da entrevista⁴ retiram-se os elementos a seguir descritos (Birkel, 2013).

As FFAA na Alemanha só por si são pequenas e não têm capacidade de dar resposta quando há uma situação de guerra, ou mesmo em paz se necessitam de substituir pessoal. Assim, têm um conceito de reserva⁵ cujo objetivo é a sua utilização em situações como as ora descritas.

Os militares podem ingressar nas FFAA em dois regimes independentes:

- Regime normal no ativo;
- Reservista.

Os militares que ingressam nas FFAA no regime normal no ativo poderão ainda estar numa das seguintes situações:

- Carreira normal;
- Contratados

Os militares que prosseguem a sua carreira normal poderão atingir um momento em que não são promovidos, tendo que optar por continuar no ativo ou sair das FFAA.

⁴ Foi efetuada uma entrevista complementar com o Adido de Defesa alemão acreditado em Portugal, o CFR Franz-Josef Birkel.

⁵ As Leis e Regulamentos que regulam a reserva nas FFAA da Alemanha podem ser consultados no principal *site* dedicado à reserva (Bundeswehr, s.d.), e são os seguintes:

- *Gesetz über die Rechtsstellung von Soldaten (Soldatengesetz) vom 19.03.1956;*
- *Konzeption der Reserve, Bundesministerium der Verteidigung vom 01.02.2012;*
- *Gesetz über die Rechtsstellung der Reservistinnen und Reservisten der Bundeswehr vom 21.07.2012.*



Se optarem por sair, não irão auferir nenhuma compensação financeira, salvo se tiverem entre 55 e 65 anos de idade, em que têm direito a uma pensão de reforma. Com menos de 55 anos vão para a vida civil, mas podem continuar como reservistas, situação na qual não têm qualquer tipo de compensação financeira, exceto se forem chamados para fazer um determinado exercício uma vez que ficam nesse período de tempo fora da normal atividade de trabalho na sua vida civil. Se optarem por permanecer no ativo, são alocados a um quadro à parte onde exercem as mesmas funções ou tarefas militares que exerciam anteriormente, mas não podem ser promovidos.

Os militares que optarem por se tornar reservistas, terão uma formação militar e depois ingressam no quadro de reservistas, sem terem sido militares propriamente ditos. Nesta situação de reservista, prestam serviço por um período de tempo anual que é acordado entre o militar e a Instituição Militar; a prática tem ditado que normalmente são chamados quando necessário e para o que for preciso, exercendo qualquer atividade (e.g., administrativa, destacamentos). Os reservistas não têm salário definido; quando são chamados auferem um vencimento igual ao que auferem na vida civil, acrescido de um extra.

Tabela n.º 7 – Modelo nas FFAA da Alemanha.

PARÂMETRO	MODELO NA ALEMANHA
Conceito de reserva	Utilização em situações de guerra, ou mesmo de paz se existir necessidade de substituir pessoal.
Mecanismos de transição para a reserva	Não existem. O militar sai do ativo quando desejar para a vida civil, e se quiser pode passar a ser um reservista.
Obrigações na situação de reserva	Têm que ter uma formação militar. Exercem qualquer função. Não há limite de tempo de permanência na reserva. O tempo máximo anual que pode estar ao serviço é acordado entre o militar e a Instituição Militar de acordo com as necessidades e disponibilidades.
Direitos na situação de reserva	Aufere um vencimento igual ao que auferem na vida civil acrescido de um extra.
Mecanismos de transição para a reforma	Passa à reforma com 55 ou mais anos.
Reforma	Pode auferir a pensão de reforma a partir dos 55 anos. O valor é baseado nos anos de serviço prestado nas FFAA.



O cálculo da pensão de reforma é muito semelhante áquilo que acontece em Portugal. De registar que, relativamente aos militares que exerceram funções no regime normal, quando saem, o Governo transfere um montante monetário para o fundo de pensionistas civis correspondente aos anos que exerceram a sua atividade.

Na Tabela n.º 7 resume-se o modelo seguido na Alemanha.

b. Espanha

Do questionário e da entrevista⁶ retiram-se os elementos a seguir descritos (Alcazar, 2014).

Existem dois tipos de reserva, que em Espanha se distinguem por:

- Reserva;
- Reservistas.

Os militares que passam à reserva a seu pedido, por limite de tempo no posto (normalmente 6 anos no posto mais elevado de oficial superior ou de sargento), ou por limite de idade (obrigatoriamente aos 61 anos exceto no posto de oficial general em que depende do posto), mantêm o seu vencimento base na totalidade, mas perdem automaticamente todos os complementos que são uma componente muito importante do seu vencimento.

Os militares na reserva podem prestar serviço na efetividade de serviço. É publicada anualmente uma lista com os lugares que são abertos aos militares na reserva indicando qual o perfil do militar, as funções que irão exercer e o complemento de vencimento que irão auferir por prestarem serviço nesta situação. Em Espanha as FFAA têm uma componente de força e uma componente de apoio. Os militares na reserva na efetividade do serviço apenas podem exercer funções na componente de apoio (normalmente administrativas) e não podem ser promovidos. Não existe um período de tempo para estar na reserva. Os militares ao passarem à reserva ficam nesta situação até atingirem a idade de reforma que é aos 65 anos.

O outro sistema existente em Espanha são os reservistas. São civis que se oferecem como voluntários para trabalhar nas FFAA por um curto período de tempo, sendo colocados num dado posto de acordo com as habilitações literárias que possuem.

⁶ Foi efetuada uma entrevista complementar com o Adido de Defesa, Naval e Aeronáutico espanhol acreditado em Portugal, o COR INF de Marinha Carlos Garcia Alcazar.



No ano anterior, os reservistas solicitam o exercício da sua atividade como reservista nas FFAA, indicando o período em que desejam fazê-lo. Se for do interesse das FFAA, é aprovado o seu pedido, sendo frequente não haver aprovação por não haver necessidade por parte das FFAA. O pedido do reservista é normalmente coordenado com a empresa civil onde ele trabalha por forma a que se processe de modo natural e sem entraves da entidade empregadora. No período de serviço nas FFAA, o reservista auferir o vencimento do posto (não o que auferir no privado) pago pelo Governo e a empresa não lhe paga o vencimento neste período.

A Espanha está numa fase de transição de mudança do estatuto dos militares pelo que ainda não identificaram problemas com o seu modelo.

Na Tabela n.º 8 resume-se o modelo seguido em Espanha.

Tabela n.º 8 – Modelo nas FFAA em Espanha.

PARÂMETRO	MODELO EM ESPANHA
Conceito de reserva	Dois tipos de reserva: a reserva normal como mecanismo de carreira e para suprir necessidades na componente de apoio; os reservistas para utilização em situações extraordinárias, ou quando há necessidade pontual de substituir pessoal.
Mecanismos de transição para a reserva	Para passar à reserva, os militares têm que ter pelo menos 25 anos de serviço, passando a esta situação quando autorizados e não quando querem.
Obrigações na situação de reserva	Não têm qualquer tipo de obrigação. Apenas exercem funções dentro da componente de apoio. Não há limite de tempo de permanência na reserva. Na reserva normal estão o ano todo se estiverem na efetividade do serviço. Os reservistas estão em funções o tempo acordado com a Instituição Militar.
Direitos na situação de reserva	Na reserva normal, na efetividade do serviço, auferem o vencimento base e os complementos inerentes à função que exerce; fora da efetividade do serviço, auferir o vencimento base sem os complementos; como reservista, auferir o vencimento do posto pelo tempo que exerce funções.
Mecanismos de transição para a reforma	Passam à reforma com 65 anos.
Reforma	Auferem a pensão de reforma a partir dos 65 anos no valor de referência do vencimento enquanto na reserva ou no ativo.



c. França

Do questionário e da entrevista⁷ retiram-se os elementos a seguir descritos (Escarras, 2014).

Existem dois tipos de reserva⁸:

- *Réserve Opérationnelle* (Reserva Operacional)
- *Réserve Citoyenne* (Reserva do Cidadão).

O objetivo da Reserva Operacional é o de dispor de uma reserva de militares com muito bons conhecimentos e competências em operações, o que significa que estes militares estiveram obrigatoriamente nas FFAA. De registar que existe um centro de reserva que define as necessidades de reservistas, onde estão identificados os militares com as suas competências e assim definir as admissões a serem efetuadas.

Os militares, ao terminarem a sua carreira no ativo, podem sair em definitivo ou ingressar na Reserva Operacional. Se ingressarem na Reserva Operacional, estão autorizados a trabalhar, no máximo, 90 dias em cada ano. Isto significa que saem para um emprego na vida civil e prestam serviço na reserva quando quiserem. Estes militares são pagos de acordo com o posto e com as horas que trabalham. Em regra, estes militares não são promovidos na reserva; em todo o caso é feita uma avaliação do militar e a partir dessa avaliação poderão ser promovidos, mas apenas no ano seguinte. Normalmente executam as mesmas tarefas que executavam quando estavam no serviço ativo, com algumas diferenças, como sejam não poderem exercer o comando de unidades operacionais.

Ao longo da sua carreira, o militar só sai por limite de idade ou a seu pedido, sem limite de tempo mínimo de serviço⁹. Quando sai a seu pedido, não auferir vencimento, mas recebe uma compensação financeira dependendo do posto e dos anos que faltam para atingir o limite de idade, recebendo mais se faltarem mais anos, constituindo isto uma forma de incentivo à saída de militares numa idade mais jovem, podendo assim afirmar-se que este será um importante mecanismo regulador da carreira. Os militares do ativo passam à reforma diretamente ao atingirem o limite de idade, que varia com a classe e o

⁷ Foi efetuada uma entrevista complementar com o Adido de Defesa francês acreditado em Portugal, o CFR François Escarras.

⁸ Toda a organização da reserva pode ser consultada no *site* dedicado ao Código da Defesa, (Legifrance, 2014), em particular na parte 4 do Livro II que descreve o dispositivo relativo à reserva.

⁹ Há duas exceções: após a primeira promoção ao posto de oficial sendo obrigados a permanecer 6 anos; após uma ação de formação sendo obrigados a permanecer 4 anos.



posto, mas em geral é aos 62 anos. No entanto, uma vez reformados, podem ser chamados a prestar serviço na Reserva Operacional no máximo de 90 dias por ano.

Tabela n.º 9 – Modelo nas FFAA em França.

PARÂMETRO	MODELO EM FRANÇA
Conceito de reserva	Dispor de uma reserva de militares com muito bons conhecimentos e competências em operações, o que significa que estes militares estiveram obrigatoriamente nas FFAA. Há ainda a Reserva do Cidadão como forma de ligação dos militares à sociedade civil; ao cidadão é-lhe é dado um uniforme, mas não faz absolutamente nada nem auferir qualquer vencimento; é um género de título honorífico.
Mecanismos de transição para a reserva	Os militares passam a esta situação por limite de idade ou a seu pedido.
Obrigações na situação de reserva	Prestar serviço num período anual, máximo de 90 dias. Executam as mesmas tarefas que no serviço ativo, com algumas diferenças como sejam não poderem comandar navios. Não há limite de tempo de permanência na reserva. Permanecem nesta situação enquanto quiserem.
Direitos na situação de reserva	Auferem o vencimento de acordo com as horas de serviço e o posto. Quando sai a seu pedido, o militar não auferir vencimento mas conta-lhes o tempo para a pensão de reforma, e recebe uma compensação financeira dependendo do posto e dos anos que faltam para atingir o limite de idade, recebendo mais se faltarem mais anos, constituindo isto uma forma de incentivo à saída de militares numa idade mais jovem. Existem cotas anuais de admissão na administração pública para os militares que saem do ativo.
Mecanismos de transição para a reforma	Oficiais – têm que prestar serviço durante 25 anos para ter direito à pensão de reforma que só recebem a partir dos 50 anos de idade. Sargentos – têm que prestar 15 anos de serviço e recebem a pensão imediatamente ao sair, num montante proporcional aos anos de serviço. Praças – não se põe esta questão pois todas elas são promovidas a sargento antes de 15 anos, e se não forem saem das FFAA antes dos 15 anos.
Reforma	Recebem a partir dos 50 anos de idade. (oficiais) ou a partir dos 15 anos de serviço (sargentos), em montantes proporcionais aos anos de serviço.

Como foi referido, os militares ao saírem para a vida civil (ou ao ingressarem na Reserva Operacional) não auferem nenhum vencimento, mas conta-lhes o tempo para a pensão de reforma. Os oficiais têm que prestar serviço durante 25 anos para terem direito



à pensão de reforma que só recebem a partir dos 50 anos de idade; os sargentos têm que prestar 15 anos de serviço e recebem a pensão imediatamente ao sair, num montante proporcional aos anos de serviço; no que respeita às praças, não se põe esta questão pois todas elas são promovidas a sargento, ou saem das FFAA antes dos 15 anos.

A Reserva do Cidadão, em regime voluntário, surgiu após o ano de 1995 quando as FFAA foram profissionalizadas. Tendo deixado de haver uma ligação dos militares à sociedade civil por força do regime de voluntariado, foi criada esta Reserva do Cidadão como forma de manter esta ligação. Assim, qualquer cidadão pode alistar-se nesta reserva, onde lhe é dado um uniforme, mas o cidadão não faz absolutamente nada nem auferir qualquer vencimento; é um género de título honorífico. A forma como lhe é atribuído o posto, está relacionada com o benefício que as FFAA podem extrair desse cidadão.

Os problemas que se fazem sentir com este sistema têm a ver essencialmente com o facto de as empresas não deixarem as pessoas saírem dos seus postos de trabalho para irem prestar serviço como reservistas. Há no entanto um aspeto a considerar: todos os anos a administração pública abre um número de vagas para militares; os militares concorrem e alguns entram; dentro da administração pública é mais fácil os reservistas serem dispensados para exercer funções militares na reserva.

Na Tabela n.º 9 resume-se o modelo seguido em França.

d. Holanda

Do questionário e da entrevista¹⁰ retiram-se os elementos a seguir descritos (Dijk, 2014).

Dentro das FFAA holandesas há uma crescente consciencialização sobre a importância da reserva, não só devido às restrições orçamentais e à necessidade de haver civis com perícias na preparação e execução de operações militares, mas também pela crescente necessidade de haver uma relação mais estreita com a sociedade civil holandesa.

Em 2009, o Ministério da Defesa holandês encomendou um estudo para explorar a situação atual e para encontrar possibilidades de expandir o uso da reserva. Com base neste estudo, foi introduzido o chamado *Whole of Forces concept* com o objetivo de

¹⁰ Foi efetuada uma entrevista telefónica complementar com a CTEN Esther van der Meulen van Dijk do Ministério da Defesa holandês, por indicação do Adido de Defesa holandês acreditado em Portugal, o TCOR Aart Fokkema.



integrar integralmente reservistas e militares no ativo. Há uma série de ideias em fase de maturação para implementar este *Whole of Forces concept*, como sejam o ter reservistas como *backup* de militares no ativo, ou seja, ter reservistas como comandantes de unidades, oficiais gerais, ou integrando funções de *staff* em diferentes níveis (incluindo o nível superior) dentro do MoD (Ministry of Defense). Em resumo, os reservistas são considerados uma componente muito importante para expandir a capacidade de adaptação das FFAA.

O conceito de reserva¹¹ varia do Exército para a Marinha e Força Aérea. Nos três há a carreira militar no regime normal; no entanto, no Exército, existe adicionalmente o regime de reserva no qual se alistam pessoas que nunca passaram pelas FFAA. Neste momento estão a decorrer estudos no sentido de criarem um regime de reserva na Marinha e na Força Aérea semelhante ao que existe no Exército.

No regime de reserva, complementar no Exército, os reservistas têm um treino anual de 40 horas. Se quiserem ou houver possibilidade, poderão trabalhar num máximo de 720 horas por ano, auferindo um vencimento de acordo com as horas que trabalham e o posto em que ingressam.

No regime normal de serviço ativo, os militares podem progredir na carreira ou sair voluntariamente. Os que permanecem ao serviço poderão ficar até aos 60 anos de idade ou 65 anos no caso de CMG / COR ou oficial general. No entanto, nem todos poderão prosseguir a sua carreira pelo que terão que sair a determinada altura. O militar é então convidado a sair e a procurar emprego na vida civil, podendo também, na vida civil, manter-se como reservista. O Governo ajuda a arranjar emprego; caso não consiga, paga um vencimento próximo do ordenado mínimo – no fundo incentiva o militar a encontrar um emprego.

Os que saem, mas pretendem continuar como reservistas, estão autorizados a trabalhar um máximo de 720 horas por ano, ingressando no posto em que saíram. Não auferem qualquer compensação financeira ou vencimento por terem saído do serviço no ativo, mas são pagos pelas horas que trabalharem como reservistas e em função do seu posto.

¹¹ Toda a informação disponível sobre os sistemas de reserva na Holanda pode ser encontrada no *site* do Ministério da Defesa onde é publicada a legislação em vigor (Ministerie van Defensie, s.d.), e também no *site* do Ministério da Defesa para reservistas com informação inerente (Ministerie van Defensie, s.d.).



A reserva funciona numa base de voluntariado, podendo os militares ingressar quando quiserem (até aos 50 anos de idade), ficando o tempo que quiserem (até aos 55 anos de idade) e podendo sair quando quiserem. Face a esta especificidade, os reservistas para além de não poderem ser promovidos, não executam as mesmas funções que os militares no ativo do regime normal; em geral executam tarefas de instrução ou administrativas.

Quando passam à reforma, os militares auferem a pensão de reforma consoante os anos que trabalharam. De registar que aqueles que trabalharam no ativo e saíram, apenas auferem a pensão de reforma quando atingirem os 65 anos de idade.

Tabela n.º 10 – Modelo nas FFAA na Holanda.

PARÂMETRO	MODELO NA HOLANDA
Conceito de reserva	A importância da reserva deve-se às restrições orçamentais e à necessidade de haver civis com perícias na preparação e execução de operações militares, e também à crescente necessidade de haver uma relação mais estreita com a sociedade civil holandesa.
Mecanismos de transição para a reserva	Os militares passam a esta situação por limite de idade (60 anos de idade ou 65 anos no caso de CMG / COR ou oficial general) ou a seu pedido.
Obrigações na situação de reserva	Não têm qualquer obrigação, pois a reserva é um regime voluntário. Os reservistas não executam as mesmas funções que os militares no ativo do regime normal; em geral executam tarefas de instrução ou administrativas. Não há limite de tempo. Os militares podem ingressar na reserva quando quiserem (até aos 50 anos de idade), ficando o tempo que quiserem (até aos 55 anos de idade) e podendo sair quando quiserem. Podem exercer funções num máximo de 720 horas por ano.
Direitos na situação de reserva	O Governo ajuda a arranjar emprego; caso não consiga, paga um vencimento próximo do ordenado mínimo e incentiva o militar a encontrar um emprego. Auferem o vencimento de acordo com as horas de serviço e o posto.
Mecanismos de transição para a reforma	Passagem à reforma aos 65 anos.
Reforma	Quando passam à reforma, os militares auferem a pensão de reforma em função do tempo de serviço.

O problema maior com que se depara a Holanda é o facto de os reservistas trabalharem numa base de voluntariado e poderem sair quando quiserem. Isto significa



que, de um modo geral, são necessários três militares reservistas para efetuarem o trabalho que normalmente poderia ser desempenhado por um militar no ativo. Outro problema identificado tem a ver com o treino anual de 40 horas uma vez que nem sempre é fácil convencer as empresas privadas a deixarem os reservistas saírem nos períodos de tempo agendados para o treino.

A Tabela n.º 10 resume o modelo seguido na Holanda.

e. Reino Unido

Do questionário e da entrevista¹² retiram-se os elementos a seguir descritos (Lowther, 2014).

O Secretário de Estado da Defesa do Reino Unido apresentou ao Parlamento, em julho de 2013, o Livro Branco intitulado “*Reserves in the Future Force 2020*”, o qual pode ser consultado no *site* do Ministério da Defesa (Ministry of Defense, 2013). Por este documento é perceptível a importância dada à reserva nas FFAA do Reino Unido, considerada como algo valioso e altamente valorizado no seio das FFAA, e ainda vital como garante da segurança da Nação e das populações; de facto, o Governo britânico encara a reserva como complemento das FFAA regulares, trabalhando em conjunto com estas, adicionando capacidade militar às FFAA. Neste pressuposto, e através deste Livro Branco, é encorajado o crescente relacionamento entre três elementos fundamentais, a Sociedade, os Reservistas e suas Famílias e os Empregadores na sociedade civil, reconhecendo que é necessário haver uma mudança cultural ao nível da sociedade como um todo e nas próprias FFAA.

Assim, o Reino Unido começou em 2013 um plano de implementação do novo conceito de reserva¹³ que se prolongará até 2015. Neste plano, definiram o que pretendem para as Forças de Reserva e concomitantemente aquilo que será feito, designadamente o papel da reserva, o tipo de mobilização, o treino a aplicar, as responsabilidades inerentes, etc. Depois, definiram aquilo que o Governo tem para oferecer aos Reservistas e suas Famílias, como sejam pensões, recompensas na formação, prémios para reservistas, estabelecimentos de créditos por módulos de formação, entre outras ofertas; no que

¹² Foi efetuada uma entrevista telefónica complementar com o Adido de Defesa inglês acreditado em Portugal, o CDR Jim Lowther.

¹³ Toda a informação disponível sobre os sistemas de reserva no Reino Unido está publicada no *site* do *UK Ministry of Defense* que tem acesso restrito. No entanto, no *site* do National Archives, é publicada a legislação toda a em vigor (The National Archives, s.d.).



respeita às Famílias, são revistos os planos de apoio na saúde e no bem-estar. As ofertas às entidades empregadoras são também uma componente fundamental de revitalização da reserva. Assim, apoio financeiro às empresas que empreguem reservistas, incentivos fiscais, outros benefícios pelo serviço na reserva, acreditação na formação e o reconhecimento público destas empresas pelo contributo dado à Nação, são algumas das iniciativas que irão ser postas em prática.

Atualmente, existem dois tipos de reservistas:

- *Regular Reserve Forces (RRF).*
- *Volunteer Reserve Forces (VRF)*

Os RRF são normalmente ex-militares do ativo que, ao saírem da efetividade do serviço, estão sujeitos a serem chamados ao serviço em qualquer altura. Normalmente integram a *Royal Fleet Reserve*, na *Army Reserve* e na *Royal Air Force Reserve*. O tempo que prestam serviço depende daquilo que é acordado entre o próprio e as FFAA, mas normalmente não é superior a nove meses (aplicados àqueles que integram o grupo dos *High Readiness Reserve (HRR)*).

Os VRF são essencialmente civis que podem trabalhar o tempo que for acordado entre o próprio e as FFAA, que se comprometem a ter um treino anual e que, se não estiverem ao serviço, estão sujeitos a serem chamados em qualquer altura. Este treino anual deverá ser de 15 dias, mas se por exemplo o VRF for chamado a prestar serviço durante 15 dias, este período conta como se de treino tratasse. Normalmente são integrados na *Royal Naval Reserve*, na *Royal Marines Reserve*, na *Territorial Army* e na *Royal Auxiliary Air Force*.

Os reservistas são pagos de acordo com o seu posto e o tempo do serviço. Se forem chamados a prestar serviço poderão receber uma compensação financeira caso usufruíssem de um vencimento superior na sua vida civil.

Os militares que prestam serviço no ativo poderão ser de duas categorias:

- Carreira normal
- Contratados

Os militares da carreira normal podem sair em qualquer altura. Se saem aos 40 anos de idade e com 18 anos de serviço, para ingressarem no mercado de trabalho, recebem uma pensão de reserva até aos 55 anos de idade, em função do seu vencimento base, da idade e dos anos de serviço, mas com limites entre os 50% e os 75% do vencimento base. No entanto, se ingressarem na reserva auferem o vencimento da reserva,



não podendo acumular dois vencimentos. A partir dos 55 anos de idade, qualquer militar recebe 75% do vencimento base e aos 65 anos são reformados com 100% do vencimento base e ainda um quantitativo de dinheiro recebido de uma só vez (três vezes a pensão anual de reforma).

Tabela n.º 11 – Modelo nas FFAA do Reino Unido.

PARÂMETRO	MODELO NO REINO UNIDO
Conceito de reserva	A reserva é considerada como algo valioso e altamente valorizado no seio das FFAA, e ainda vitais como garante da segurança da Nação e das populações; a reserva é ainda um complemento das FFAA regulares que adiciona capacidade militar às FFAA.
Mecanismos de transição para a reserva	Nenhum mecanismo especial. Os militares ao saírem do serviço normal do ativo ingressam na <i>Regular Reserve Forces</i> . Há ainda o <i>Volunteer Reserve Forces</i> onde ingressam os civis.
Obrigações na situação de reserva	Os militares na reserva podem ser chamados em qualquer altura. O sistema está em mudança, pretendendo-se que executem as mesmas funções que os militares do serviço regular ativo. Os militares permanecem na reserva até aos 65 anos. Os <i>Regular Reserve Forces</i> exercem funções na reserva num máximo anual de 9 meses; os <i>Volunteer Reserve Forces</i> têm um treino anual de 2 semanas e poderão ser chamados pontualmente para missões curtas.
Direitos na situação de reserva	A partir dos 40 anos de idade e 18 anos de serviço, os militares recebem uma pensão de reserva até aos 65 anos de idade, em função do seu vencimento base, da idade e dos anos de serviço; recebem ainda um montante monetário de uma só vez equivalente a 3 vezes a pensão anual de reserva, quando atingem a reforma. Auferem o vencimento entre 50% e 75%, entre os 40 e os 65 anos.
Mecanismos de transição para a reforma	Os militares do serviço regular ativo e contratados passam à reforma aos 65 anos.
Reforma	Os militares do serviço regular ativo auferem a pensão de reforma equivalente ao vencimento base; os militares contratados auferem a pensão de reforma cujo valor é em função do tempo de serviço.

Os militares contratados saem ao fim do seu contrato. Os contratos nunca ultrapassam 16 anos, sendo o normal de 12 anos. Ao saírem, e se tiveram pelo menos dois anos de serviço, os militares são elegíveis para receberem uma pensão de reforma (função dos anos de serviço) e um quantitativo de dinheiro (três vezes a pensão anual de reforma recebidos de uma só vez), que auferem apenas quando atingem a idade da reforma, normalmente aos 65 anos.

A Tabela n.º 11 resume o modelo seguido no Reino Unido.



f. Síntese conclusiva

Neste capítulo abordaram-se as realidades da mobilidade entre o ativo, a reserva e a reforma em cinco países europeus, a Alemanha, a Espanha, a França, a Holanda e o Reino Unido. Da análise efetuada, conclui-se que não existe um modelo comum a todos estes países. De entre os diferentes parâmetros observados existem situações comuns a alguns países, mas não há dois países com todos os parâmetros em comum.

Um parâmetro que parece ser transversal a todos eles é o conceito geral de reserva: todos eles consideram que uma das funções da reserva é o preenchimento das necessidades das FFAA sempre que sejam necessárias mais unidades e pessoas que as existentes normalmente e, com exceção da Holanda, para uso em situações de guerra e de emergência nacional. A Espanha considera ainda que a reserva é também um regulador de carreiras, enquanto a França e a Holanda entendem que a reserva tem um papel adicional de estreitar as relações com a sociedade civil.

Os mecanismos de transição para a reserva também variam, estando de certa forma associados ao conceito restrito de reserva de cada país. Como nem todos têm a reserva como situação intermédia, a Alemanha não tem a obrigatoriedade de passagem à situação de reserva por imperativos legais ou estatutários. Outra forma, o requerimento voluntário do militar, é prática comum na Alemanha, França e Holanda; em Espanha esta prática só existe com autorização das FFAA, através da publicação de quantitativos para a passagem à reserva. Ainda na França e no Reino Unido, existe a possibilidade de ser reservista oriundo da vida civil sem nunca ter sido militar.

Os países adotam políticas diferentes no que respeita a obrigações na situação de reserva. Assim, têm uma formação militar anual (Alemanha e França), podem ser chamados a prestar serviço na reserva (Reino Unido), prestam serviço ativo durante um período de tempo mínimo anual (França), estão vinculados às FFAA sem qualquer obrigação (Espanha e Holanda) e exercem todas as funções exercidas pelos militares no ativo (Alemanha e Reino Unido), ou com algumas exceções em relação à componente operacional (França), ou apenas funções administrativas (Espanha e Holanda).

Já quanto aos direitos, os militares na reserva apenas auferem vencimento de acordo com as horas de serviço e o posto, com exceção da Espanha onde os militares recebem a totalidade do vencimento base sem os complementos se estiverem fora da efetividade do serviço e do Reino Unido que auferem uma remuneração de acordo com os anos de serviço e a idade. Em França, há a possibilidade de emprego na administração



pública, através de cotas anuais, enquanto na Holanda e no Reino Unido há a promoção do emprego na sociedade civil, dando incentivos às empresas para contratarem reservistas. A França é o único país onde existe a prática de dar uma indemnização para os militares passarem à reserva.

No que respeita à passagem à situação de reforma e ao vencimento nessa situação, em Espanha, Holanda e Reino Unido só acontece aos 65 anos de idade havendo no entanto diferentes modalidades para o cálculo da pensão de reforma; Alemanha e França permitem-no um pouco mais cedo (50 e 55 anos respetivamente).

As Tabelas n.º 12 a n.º 17 resumem o modelo dos países analisados.

Tabela n.º 12 – Conceito de reserva nas FFAA dos países analisados.

PAÍS	CONCEITO DE RESERVA
Alemanha, Espanha, França, Reino Unido	Uso em situações de guerra, emergência nacional.
Alemanha, Espanha, França, Holanda, Reino Unido	Para preencher as necessidades das FFAA sempre que sejam necessárias mais unidades e pessoas que as existentes normalmente.
Espanha	Regulador de carreiras.
França, Holanda	Relação mais estreita com a sociedade civil.

Tabela n.º 13 – Mecanismos de transição para a reserva nas FFAA dos países analisados.

PAÍS	MECANISMOS DE TRANSIÇÃO PARA A RESERVA
Alemanha, França, Holanda, Reino Unido	Por requerimento voluntário do militar no ativo na carreira normal.
Espanha, França, Holanda, Reino Unido	Por imperativos legais ou estatutários.
Espanha	Por autorização das FFAA através de publicação de quantitativos para passagem à reserva.
França, Reino Unido	Oriundos da vida civil sem nunca terem sido militares.



Tabela n.º 14 – Obrigações na situação de reserva nas FFAA dos países analisados.

PAÍS	OBRIGAÇÕES NA SITUAÇÃO DE RESERVA
Alemanha, França	Têm que ter uma formação militar anual.
Reino Unido	Podem ser chamados a prestar serviço na reserva na efetividade do serviço.
França	Prestam serviço ativo durante um período de tempo mínimo anual.
Espanha, Holanda	Estão vinculados às FFAA, mas não têm qualquer obrigação.
Alemanha, Reino Unido	Todas as funções exercidas pelos militares no ativo.
França	As funções exercidas pelos militares no ativo, com algumas exceções na componente operacional.
Espanha, Holanda	Apenas funções administrativas.

Tabela n.º 15 – Direitos na situação de reserva nas FFAA dos países analisados.

PAÍS	DIREITOS NA SITUAÇÃO DE RESERVA
Reino Unido	Remuneração de acordo com os anos de serviço e a idade, até à idade de reforma.
Espanha	Remuneração da totalidade do vencimento base até à idade de reforma, mas perdendo todos os complementos se estiver fora da efetividade do serviço.
Alemanha, França, Holanda	Remuneração apenas durante tempo que trabalham na situação de reserva, de acordo com as horas de serviço e o posto.
França	Possibilidade de emprego na administração pública (cotas anuais de ingresso na administração pública).
França	Indemnização ao passarem à reserva no montante dependendo do tempo de serviço ou do tempo que falta para passagem à reserva por limite de idade.
Holanda, Reino Unido	Promoção do emprego na sociedade civil, dando incentivos às empresas para contratarem reservistas.



Tabela n.º 16 – Mecanismos de transição para a reforma nas FFAA dos países analisados.

PAÍS	MECANISMOS DE TRANSIÇÃO PARA A REFORMA
Alemanha	Passa à reforma com 55 ou mais anos.
Espanha, Holanda, Reino Unido	Passagem à reforma com 65 anos.
França	Oficiais – têm que prestar serviço durante 25 anos para ter direito à pensão de reforma que só recebem a partir dos 50 anos de idade. Sargentos – têm que prestar 15 anos de serviço e recebem a pensão imediatamente ao sair, num montante proporcional aos anos de serviço. Praças – não se põe esta questão pois todas elas ou são promovidas a sargento ou saem das FFAA antes dos 15 anos.

Tabela n.º 17 – Reforma nas FFAA dos países analisados.

PAÍS	REFORMA
Alemanha, Holanda	O valor da pensão de reforma é em função dos anos de serviço prestado nas FFAA.
Espanha	Auferem a pensão de reforma a partir dos 65 anos no valor de referência do vencimento enquanto na reserva ou no ativo.
França	Recebem a partir dos 50 anos de idade no valor de referência do vencimento (oficiais) ou a partir dos 15 anos de serviço (sargentos), em montantes proporcionais aos anos de serviço.
Reino Unido	Os militares do serviço regular ativo auferem a pensão de reforma equivalente ao vencimento base; os militares contratados auferem a pensão de reforma cujo valor é em função do tempo de serviço.

Em conclusão, parece poder afirmar-se que, de forma geral, cada país tem o seu próprio modelo e que os modelos de carreira adotados nos países identificados anteriormente contemplam medidas diferentes das existentes no modelo em vigor nas FFAA portuguesas, designadamente nos parâmetros analisados (incentivos para a passagem à reserva, mecanismos de transição para a reserva, obrigações na reserva, funções exercidas na reserva, tempo de permanência na reserva, tempo máximo anual a exercer funções na reserva, benefícios na reserva e situação de reforma), os quais poderão ter aplicabilidade numa eventual reformulação do nosso modelo. Deste modo considera-se validada e confirmada a Hip 2, tendo sido dada resposta à QD 2.



3. A mobilidade ativo-reserva-reforma – esboço de um futuro modelo para os militares das Forças Armadas portuguesas

Neste capítulo procura-se ajustar o atual modelo de carreiras no que respeita à mobilidade ativo-reserva-reforma. Para o efeito, propõem-se modelos alternativos e depois identificam-se critérios de avaliação objetivos que permitem escolher o futuro modelo. Seguidamente, com base nos modelos alternativos e nos critérios de avaliação, procede-se à escolha do ‘novo’ modelo através de uma análise multicritério. O novo modelo de mobilidade poderá ser implementado através de um conjunto de linhas de ação que por fim se propõem.

a. Modelos conceptuais

Nos capítulos anteriores concluiu-se que há espaço para melhorar o atual modelo (Capítulo 1) e que nos países analisados existem medidas diferentes que eventualmente poderão ter aplicabilidade numa reformulação do modelo nas FFAA portuguesas (Capítulo 2), pelo que iremos propor um modelo que altere o atual modelo de carreiras no que respeita à mobilidade ativo-reserva-reforma. Esta proposta será feita através de uma análise multicritério, onde é avaliado o atual modelo e outros três modelos de acordo com as boas práticas em vigor nas análises multicritério.

O modelo atual já foi suficientemente caracterizado no Capítulo 1, no âmbito desta investigação. A principal característica deste modelo é o facto de haver uma situação híbrida na medida em que se aplicam umas regras aos militares que ingressaram na Instituição Militar antes de 31 de dezembro de 2005 e outras regras aos militares que tiveram (ou têm) o seu ingresso depois desta data. A situação atual caracteriza-se pela exigência de o militar cumprir 55 anos de idade e 36 anos de serviço para poder declarar a passagem à reserva, pela exigência de o militar ter 60 anos de idade para requerer a passagem à reforma independentemente dos anos de serviço e pelo estabelecimento da passagem à situação de licença ilimitada até se atingir a idade de passagem à reforma passados cinco anos na situação de reserva fora da efetividade do serviço.

Para a proposta dos modelos alternativos torna-se importante avaliar a informação recolhida a partir dos inquéritos por entrevista, bem como dos modelos estrangeiros estudados. No Apêndice n.º 2 pode ser consultado o inquérito enviado a especialistas de reconhecido mérito e no Apêndice n.º 3 encontra-se um resumo da informação mais relevante obtida nos inquéritos por entrevista, feitos a 18 personalidades, um General



(GEN), cinco vice-almirantes (VALM) / tenente-generais (TGEN), sete contra-almirantes (CALM) / major-generais (MGEN), três capitães-de-mar-e-guerra (CMG) / coronéis (COR) e dois civis.

Aquilo que se pode retirar dos inquéritos por entrevista, de uma forma geral, é que este é um tema que colhe unanimidade quando encarado como algo que merece uma reflexão profunda; no entanto, quanto à forma de encarar o assunto, com propostas alternativas ao modelo atual, a mesma já não merece a unanimidade.

Começando no conceito de reserva, as opiniões dos entrevistados são muito variadas. A reserva é tida como um dos elementos basilares da “Condição Militar”, um mecanismo meramente regulador da carreira, um meio de satisfação de necessidades pontuais das FFAA, ou um meio de satisfação das necessidades das FFAA e do País em situações de emergência ou de conflito, ou para satisfação do interesse individual dos militares que querem interromper o exercício de funções militares por razões pessoais (Pinto, 2014), ou ainda algo que junta um ou mais dos objetivos anteriores.

No que respeita à transição para a reserva, há consenso de que se devem manter os atuais mecanismos, como sejam o requerimento ou a declaração do militar, o limite de idade, o limite de permanência nos postos, para além das situações particulares de não satisfação dos requisitos gerais de promoção e a exclusão da promoção.

Analisando as obrigações na situação de reserva, há igualmente consenso que o militar nesta situação deve desempenhar cargos ou funções militares e participar em treinos ou exercícios por decisão ou convocação do CEM do Ramo; mas isto poderá ser posto em causa quando se está perante um modelo em que o militar não aufera vencimento na situação de reserva.

Passando à análise dos direitos na situação de reserva, não parece existir uma opinião unânime. Encontra-se a defesa do modelo anterior a 2005, onde os militares poderiam auferir de um vencimento encontrando-se fora da efetividade do serviço, bem como a apologia de que nesta situação não deverá haver lugar a qualquer remuneração ao militar. No entanto, devem ser salvaguardadas as carreiras longas, auferindo os militares o vencimento completo no final da sua carreira.

Relativamente ao tempo de permanência na reserva, é advogado o atual modelo de cinco anos fora da efetividade de serviço, mas também é aceite que o tempo máximo de cinco anos da reserva independentemente de se estar fora ou na efetividade do serviço.



Já quanto à idade da passagem à reforma, começa a crescer um sentimento de que tal não deverá ocorrer antes dos 60 anos.

Finalmente, não podem deixar de ser observados / ponderados os modelos existentes nos países analisados no Capítulo 2. É certo que qualquer que seja o modelo a ser implementado, o mesmo se deve ajustar à realidade do País, pelo que deve ser evitada a utilização de modelos importados *tout-court*, em regra adaptados às circunstâncias e contextos próprios dos Estados em que se encontram implementados. No entanto, isto não deve ser um constrangimento à investigação, muito pelo contrário, deverá retirar-se a experiência e as lições aprendidas dos modelos em vigor nestes países analisados.

As propostas para reformular o atual modelo vigente são tão variadas que daria para construir diversos modelos alternativos. Assim, este estudo resulta de um exercício de análise e ponderação de quatro modelos conceituais como a seguir se explicita.

Modelo A (modelo atual)

Como não podia deixar de ser, há que considerar o modelo vigente como um dos modelos em estudo, pela possibilidade de não haver alterações sobre esta matéria no médio prazo. Entende-se por modelo vigente, aquele que é plasmado no EMFAR 1999, com as oito alterações ocorridas entretanto, dando-se especial ênfase à 4ª alteração. Os parâmetros já foram expostos no Capítulo 1.

Na figura n.º 3 esquematiza-se o Modelo A.

Modelo B (modelo anterior a 2005)

O modelo vigente pelo EMFAR 1999, até à 4ª alteração ocorrida em 2005, é considerado por muitos dos entrevistados um modelo a seguir / a recuperar, havendo apenas que o tornar mais eficaz e eficiente, designadamente através de medidas gestionárias. Face ao exposto, no estudo final é igualmente considerado este modelo, cujos parâmetros já foram igualmente expostos no Capítulo 1.

Na figura n.º 4 esquematiza-se o Modelo B.



Figura n.º 3 – Esquema do Modelo A.

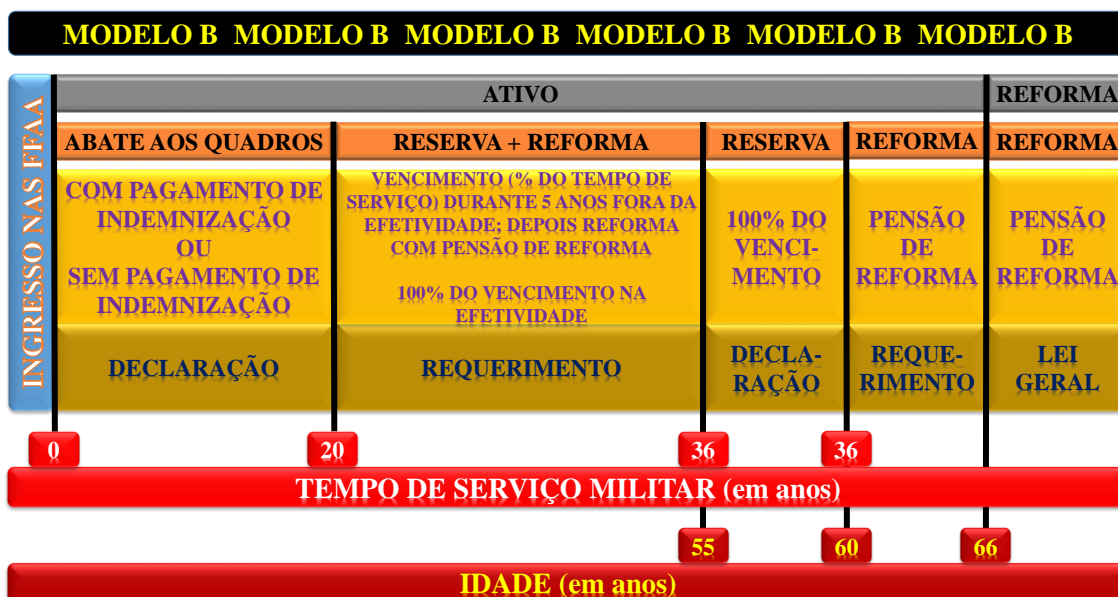


Figura n.º 4 – Esquema do Modelo B.

Modelo C (Modelo A com algumas alterações)

Este modelo é baseado no modelo atualmente vigente, ao qual são introduzidas algumas alterações, sendo caracterizado pelas seguintes regras:

- Abate ao quadro por declaração do militar com menos de 20 anos de tempo de serviço militar (TSM). Racional: Dado o tempo mínimo de serviço



requerido atualmente, é permitido ao militar abandonar as FFAA, se essa for a sua vontade;

- Transição para a reserva por declaração do militar com 20 ou mais anos de TSM. Racional: o militar que deu às FFAA metade do tempo da sua vida profissional, deve ter o direito de passar à situação de reserva e manter o seu vínculo com a Instituição Militar até se reformar, se essa for a sua vontade;
- Sem remuneração, com menos de 35 anos de TSM, se não prestar serviço efetivo na situação de reserva. Racional: o militar que declara transitar para a reserva com menos de 35 anos de TSM, é porque optou por mudar de vida profissional; nessa situação, mantém o vínculo com a Instituição Militar, se essa for a sua vontade, mas não auferir qualquer vencimento;
- Remuneração de montante igual à do militar com o mesmo posto e posição remuneratória no ativo, com menos de 35 anos de TSM, se prestar serviço efetivo na situação de reserva. Racional: o militar que presta serviço efetivo tem direito ao vencimento igual ao militar no ativo;
- Remuneração de montante igual à do militar com o mesmo posto e posição remuneratória no ativo, quando declare desejar passar à situação de reserva com 35 ou mais anos de TSM. Racional: o militar, ao fim de 35 anos de TSM, normalmente sabe se terá acesso a postos mais elevados (ex: oficiais ao posto de oficial general; sargentos ao posto de sargento-ajudante); se não tiver acesso, poderá haver interesse para a Instituição Militar e para o militar que este saia, dando lugar à renovação dos quadros; deve pois ser salvaguardada a sua carreira longa e ser defendido o interesse mútuo das FFAA e do militar;
- Passagem à situação de reforma, por requerimento, depois de completados 60 anos de idade. Racional: o militar não pode passar à reforma antes dos 60 anos de idade para não onerar os sistemas de segurança social; isto implica a sua permanência no ativo ou na situação de reserva os anos necessários até atingir os 60 anos de idade;
- Passagem à situação de reforma depois de completados 66 anos de idade. Racional: de acordo com a lei geral em vigor;
- Disponibilidade para o serviço quando há necessidade para as FFAA e há interesse ou anuência do militar se não estiver a auferir vencimento. Racional:



Se o militar requereu a passagem à situação de reserva e não está a auferir vencimento, não pode estar sujeito a ser chamado a prestar serviço por convocação do CEM; no entanto, se for do seu interesse e do interesse das FFAA, deve ser dada a possibilidade de poder prestar serviço ativo;

- Disponibilidade para o serviço quando convocado se o militar estiver a auferir vencimento. Racional: esta situação ocorre com o militar com mais de 35 anos de TSN, pelo que deve estar disponível para prestar serviço ativo quando convocado pelo CEM do Ramo;
- Disponibilidade para o serviço quando declarada a mobilização geral. Racional: Declarada a mobilização geral ou declarados o estado de sítio ou a guerra, o militar deve apresentar-se ao serviço.

Na figura n.º 5 esquematiza-se o Modelo C.

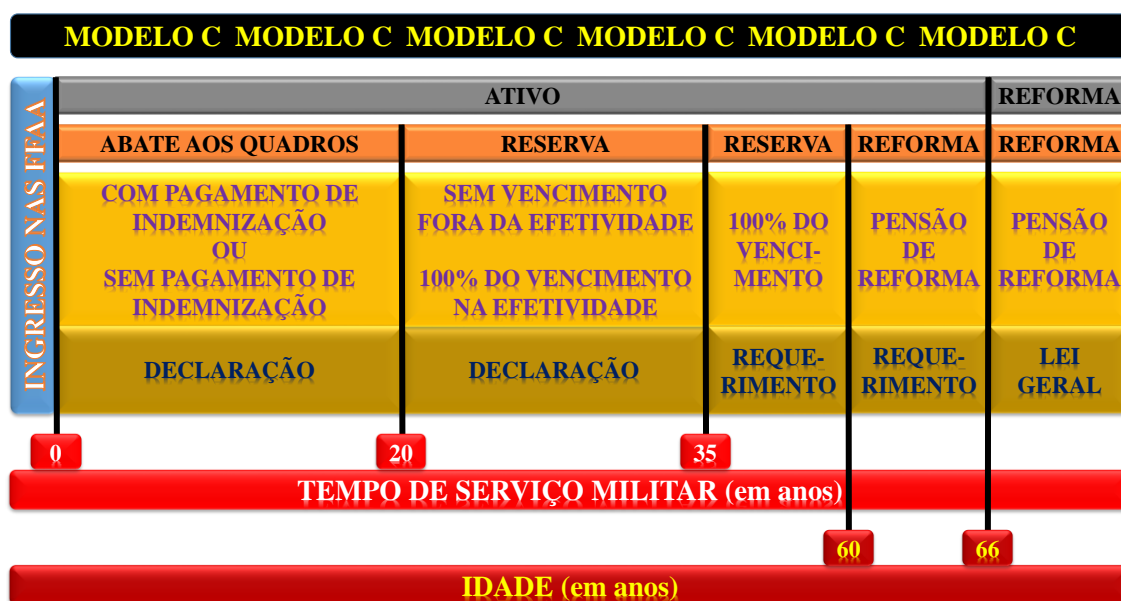


Figura n.º 5 – Esquema do Modelo C.

Modelo D (extinção da situação de reserva)

Este modelo é baseado naquilo que se passa em alguns dos países analisados. O militar mantém-se no ativo até atingir a idade da reforma, aos 66 anos, podendo no entanto requerer a passagem à reforma com 60 anos de idade e 40 anos de serviço. Se desejar sair antes, poderá fazê-lo, sendo abatido aos quadros.

Na figura n.º 6 esquematiza-se o Modelo D.

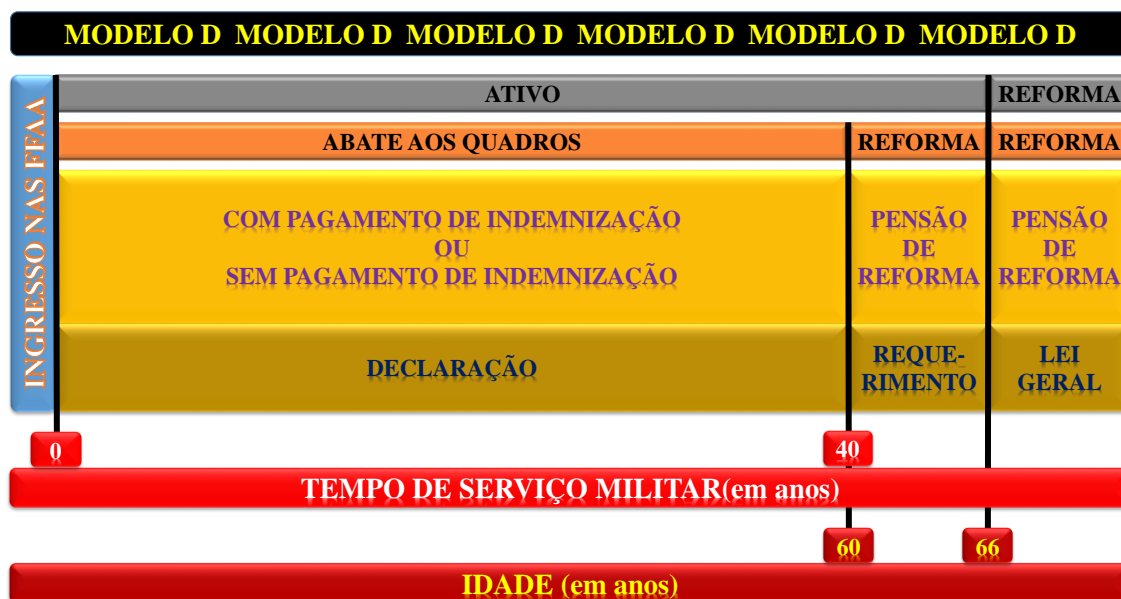


Figura n.º 6 – Esquema do Modelo D.

No Apêndice n.º 4 podem ser consultados os quatro modelos, sintetizados a partir dos seguintes parâmetros:

- Conceito de reserva
- Mecanismos de transição para a reserva
- Obrigações na situação de reserva
- Direitos na situação de reserva
- Mecanismos de transição para a reforma
- Reforma

b. Critérios de avaliação

Contribuir para a reformulação do modelo de carreiras nas FFAA, centrado num dos seus aspetos críticos, a mobilidade ativo-reserva-reforma, passa, antes de mais, por identificar critérios de avaliação objetivos. Estes critérios foram elaborados com base na recolha de informação obtida nas entrevistas e afinados por um grupo de trabalho constituído por oficiais da Marinha com experiência profissional na área do pessoal; depois deste trabalho preliminar os entrevistados foram novamente auscultados e com as respostas obtidas chegou-se aos critérios a seguir indicados.



(1) Critérios gerais estratégicos

A QC deste estudo ajuda-nos a identificar os critérios que devem ser seguidos por qualquer que seja o modelo a ser seguido nas FFAA; identificam-se três critérios gerais estratégicos:

- Necessidades da Instituição Militar;
- Recursos financeiros disponíveis;
- Expectativas individuais dos militares.

Necessidades da Instituição Militar

Na Instituição Militar há necessidades que têm que ser satisfeitas em diversas vertentes entre as quais os RH. Torna-se imperativo serem alocados os necessários RH (quantitativos e em qualidade) e existirem mecanismos que permitam um adequado fluxo de carreiras, permitindo assim um harmonioso funcionamento, indispensável para o cumprimento das missões atribuídas.

Recursos financeiros disponíveis

Conforme referido no Capítulo 1, o CEDN dá ênfase ao papel das FFAA como um sector estrategicamente relevante e às questões económicas, apontando para uma especial atenção aos sectores estrategicamente relevantes sem sacrifício da eficiência económica e do potencial de criação de bem-estar. Assim, quaisquer linhas de ação que venham a ser identificadas deverão sempre ter em consideração a ‘eficiência económica’.

Expectativas individuais dos militares

Finalmente, e fechando o ciclo, o mais valioso da Instituição Militar, os seus militares, que se vinculam muito novos, criando neles uma ligação transaccional muito forte, difícil de quebrar de forma abrupta, têm que se identificar com a organização. Para o efeito, os militares esperam que, como compensação dos seus serviços, sejam satisfeitas as suas expectativas, entre as quais, a expectativa de carreira e a “Condição Militar” já referenciadas.



(2) Critérios específicos

Associados aos critérios gerais estratégicos identificados foram considerados critérios específicos de avaliação, os quais são a base do estudo e que têm como objetivo propor um novo modelo de mobilidade ativo-reserva-reforma para os militares das FFAA.

Identificam-se os seguintes critérios específicos de avaliação:

- Aproveitamento da experiência e do conhecimento dos militares;
- Flexibilidade de obtenção de recursos humanos;
- Flexibilidade de renovação dos quadros para satisfazer as necessidades das FFAA;
- Encargo financeiro do modelo;
- Atratividade do modelo para os militares (carreira militar);
- Passagem à reforma com a idade em vigor na Lei Geral;
- Salvaguarda da Condição Militar.

(3) Cruzamento dos critérios gerais estratégicos com os critérios específicos

Necessidades da Instituição Militar

Aproveitamento da experiência e do conhecimento dos militares

Nas FFAA existem uma série de lugares, não da ‘frente’ operacional, mas sim da ‘retaguarda’, de apoio e sustentação, que não necessitam de serem executados por militares no ativo, podendo para o efeito serem utilizados militares na situação de reserva. Assim, as FFAA deverão ter a possibilidade de aproveitar a experiência e o conhecimento dos militares que terminaram a sua carreira e que se encontram disponíveis na reserva, em contraponto à utilização de civis em lugares que não sendo de carácter operacional puro, requerem no entanto alguma experiência e familiarização com os assuntos operacionais (e.g., centros de comando e controlo, comunicações, proteção civil).

Flexibilidade de obtenção de recursos humanos

As FFAA têm de estar preparadas para aumentar a sua dimensão para fazer face a uma qualquer alteração significativa, quer no contexto nacional, quer no contexto



internacional (e.g., situações de emergência e conflito), ou ainda para fazer face a necessidades operacionais de cariz temporário muito curto (e.g., exercícios ou treino operacional). Assim, deverá existir uma situação de reserva com disponibilidade dos militares para os casos mencionados.

Flexibilidade de renovação dos quadros para satisfazer as necessidades das FFAA

As FFAA têm necessidades organizacionais de RH onde o Sistema de Forças (SF) definido e aprovado é o seu primeiro racional. Um segundo racional tem a ver com os cargos e funções de natureza militar fora do ramo ou mesmo fora das FFAA, os chamados Compromissos Externos Permanentes (CEP), que têm que ser preenchidos de modo permanente. Para estas duas componentes, há que satisfazer as FFAA com os adequados RH, entendendo adequados não só em termos quantitativos, mas também em termos qualitativos (formação e capacidade física e mental compatível com a exigência dos cargos e funções militares). Assim, pela especificidade das suas missões, em particular pelo grau de exigência física, por um lado, e pelo próprio desenvolvimento de carreiras dos militares por outro lado, as FFAA necessitam de uma constante renovação dos seus quadros, pelo que deverão existir ou serem criados mecanismos que contribuam para o seu adequado fluxo, fomentando progressões equilibradas de carreiras e simultaneamente permitir saídas antecipadas de modo a possibilitar a desejável e adequada renovação dos quadros.

Recursos financeiros disponíveis

Encargo financeiro do modelo

A Reforma «Defesa 2020» vem definir como compromisso orçamental estável para a defesa nacional, o valor de 1,1% ($\pm 0,1$) do PIB, a partir do qual se visará reequilibrar os diferentes agregados de despesa, afetando 60% em pessoal, 25% em operação e manutenção e 15% em investimento em capacidades. Isto poderá implicar uma alocação de recursos financeiros substancialmente reduzidos a aplicar no pessoal, na operação e manutenção, e no investimento. Assim, as FFAA têm de estar preparadas para o orçamento que poderão realizar com o seu pessoal.



Expectativas individuais dos militares

Atratividade do modelo para os militares (carreira militar)

O modelo tem que ser atrativo para o militar. Ao ingressar nas FFAA, o militar tem que saber claramente aquilo que pode esperar ao longo da sua carreira, ajuizando se aquilo que é oferecido vai ao encontro daquilo que são as suas expectativas. Modelos que permitam ao militar sair do ativo numa determinada fase da sua carreira, continuando a auferir vencimento, ou continuando a auferir um vencimento inferior, ou não receber nenhum vencimento, ou só permitam sair com uma desvinculação definitiva das FFAA correspondem a diferentes graus de atratividade, os quais pesarão na decisão de ingresso nas FFAA.

Passagem à reforma com a idade em vigor na Lei Geral

O CEDN refere-se à “*eficiência económica e do potencial de criação de bem-estar*”; vimos anteriormente que a média de idades dos novos pensionistas é de 62,5 anos, quando a esperança de vida aos 65 anos é de 84 anos. Isto poderá ser um fator que põe em causa a eficiência económica, em particular a sustentabilidade das estruturas de segurança social. Assim, no futuro, as FFAA poderão ter que fazer um esforço no sentido de aproximar a reforma dos seus militares à idade em vigor na sociedade civil.

Salvaguarda da Condição Militar

Quaisquer que sejam os cenários e um eventual futuro modelo a adotar, há princípios que têm de ser salvaguardados; um deles é a “Condição Militar”, com todos os deveres que dela advém, mas também com os correspondentes direitos, designadamente a passagem à situação de reserva, de acordo com limites de idade adequados e outras condições de carreira e serviço, e a contrapartida remuneratória específica. A passagem à situação de reserva, mantendo o seu vencimento, assume particular importância quando se pensa na salvaguarda das carreiras longas onde os militares a determinada altura já não têm a possibilidade de progredir na sua (longa) carreira, sendo desejável para a Instituição Militar e para o militar, a passagem à reserva.

Na Tabela n.º 18 resumem-se os critérios de avaliação apresentados.



Tabela n.º 18 – Critérios de avaliação.

	CRITÉRIOS GERAIS ESTRATÉGICOS		
	Necessidades da Instituição Militar	Recursos financeiros disponíveis	Expectativas individuais dos militares
CRITÉRIOS ESPECÍFICOS	Aproveitamento da experiência e do conhecimento dos militares	Sustentabilidade financeira do modelo	Atratividade do modelo para os militares (carreira militar)
	Flexibilidade de obtenção de RH		Passagem à reforma com a idade em vigor na Lei Geral
	Flexibilidade de renovação dos quadros para satisfazer as necessidades das FFAA		Salvaguarda da Condição Militar

c. Escolha multicritério

Nas secções anteriores foram identificados modelos que poderão melhorar a mobilidade ativo-reserva-reforma (quatro modelos) e foram identificados critérios a aplicar na escolha do modelo. Torna-se agora necessário recorrer a um método de análise para proceder a esta escolha, tendo-se adotado uma metodologia multicritério.

A opção recaiu na abordagem MACBETH (*Measuring Attractiveness by a Category Based Evaluation Technique*)¹⁴, a qual se traduz numa “...metodologia de apoio à tomada de decisão, que permite avaliar opções tendo em conta múltiplos critérios.” (M-MACBETH, 2005). A aplicação desta metodologia integra três fases fundamentais:

1. Primeira fase – estruturação do problema – o decisor define os critérios e as opções a avaliar;
2. Segunda fase – avaliação das opções e critérios – são obtidas as pontuações das opções relativamente a cada critério e são obtidas as ponderações dos critérios;
3. Terceira fase – obtenção de resultados – o utilizador pode consultar as pontuações globais e efetuar uma análise de sensibilidade sobre as opções.

Para o desenvolvimento da metodologia multicritério, o signatário juntou na Marinha, nas instalações da Direção de Análise e Gestão da Informação (DAGI), em duas sessões de trabalho, um grupo focal (GF) composto por oficiais da Marinha com

¹⁴Tradução – Medir a Atratividade por uma Técnica de Avaliação Baseada em Categorias.



experiência profissional na área do pessoal e na área de modelação do programa M-Macbeth¹⁵.

A primeira sessão de trabalho do GF centrou-se essencialmente na afinação dos modelos a propor e dos critérios de avaliação, entretanto elaborados com base na recolha da informação obtida nas entrevistas às entidades de reconhecido mérito. Foi ainda abordada a definição dos pesos a atribuir na avaliação dos modelos, tendo sido consideradas duas regras a saber.

(1) Pesos para cada critério

Os pesos em cada critério são dados por pontos, tendo a soma dos sete critérios específicos que totalizar 100 pontos. No entanto, foram criados limites para os três critérios gerais estratégicos, de acordo com o seguinte racional:

- Instituição Militar – este é o critério geral mais importante, na medida em que as FFAA têm que funcionar de forma harmoniosa, que lhes permita o cumprimento das suas missões; os limites propostos para a soma dos três critérios específicos associados são entre 40 e 50 pontos;
- Recursos financeiros disponíveis – as FFAA são um dos pilares de qualquer Nação; assim, não podem ser vistos de forma meramente contabilística, mas compreende-se que esta componente tenha que estar sempre presente; pela sua importância mais reduzida, os limites propostos para o critério específico associado são entre 10 e 20 pontos;
- Expetativas individuais dos militares – as pessoas são o bem mais precioso de qualquer organização e, como tal, devem ser observadas como um benefício; é assim considerado um critério geral de elevada importância, pelo que os limites propostos para a soma dos três critérios específicos associados são entre 30 e 40 pontos.

(2) Grau em que cada critério específico se aplica aos modelos

Para avaliar a atratividade relativa de cada modelo face a cada um dos critérios específicos, adotou-se uma base de comparação em que o modelo que possui a maior preferência relativamente aos restantes assume a pontuação 100 e o modelo que possui a

¹⁵ Composição do GF: CMG Henriques Gomes, CMG Simões Marques, CMG Pinto e Lobo, CMG Borges Gaspar, CMG Ferreira Seuanes, CMG Alves Francisco e ITEN Gonçalves de Deus.



menor preferência é atribuída a pontuação 0, sendo que os restantes modelos terão pontuações entre 0 e 100. Assim, as pontuações usadas são:

- ❖ 0 – o critério não se aplica ao modelo;
- ❖ 25 – o critério aplica-se pouco ao modelo;
- ❖ 50 – o critério aplica-se razoavelmente ao modelo;
- ❖ 75 – o critério aplica-se bastante ao modelo;
- ❖ 100 – o critério aplica-se totalmente ao modelo.

Feito este trabalho, foi efetuada uma segunda ronda de entrevistas às entidades de reconhecido mérito para que se pronunciassem sobre:

- Os modelos propostos;
- Os critérios gerais estratégicos e os critérios específicos;
- Os pesos relativos de cada critério;
- O grau em que cada critério se aplica aos quatro modelos em estudo.

Com as respostas obtidas, produziram-se as versões finais dos modelos em estudo, dos critérios a aplicar aos modelos, dos pesos relativos de cada critério e dos graus de aplicação a cada modelo.

Feito este trabalho, foi efetuada a segunda sessão de trabalho do GF, na DAGI, para a obtenção de resultados através da abordagem MACBETH, e finalmente tomar a decisão sobre a escolha do modelo.

A árvore MACBETH que contém os critérios do problema é apresentada na Figura n.º 7.

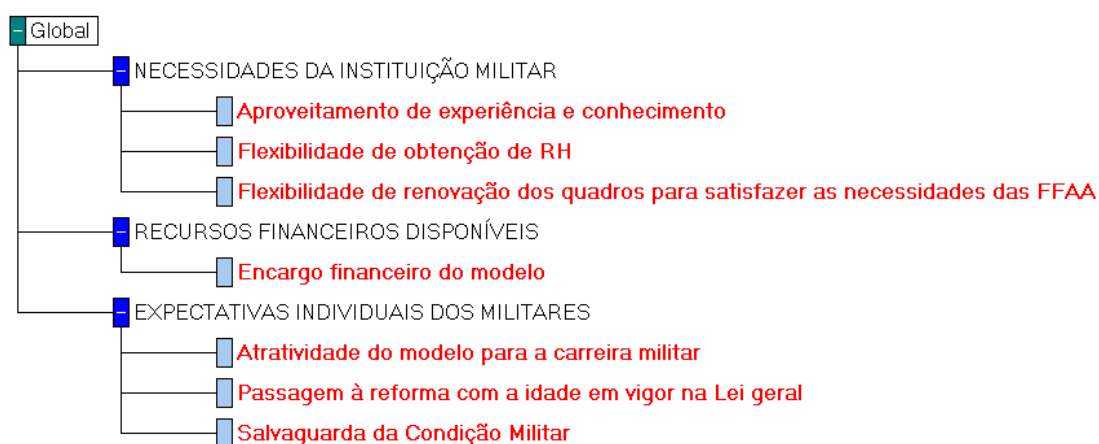


Figura n.º 7 – Árvore MACBETH.



Os pesos relativos de cada critério específico são apresentados na Figura n.º 8.

Nova escala	
[Salv Cond Milit]	22.00
[Fle ren qua nec FFAA]	22.00
[Apr exp conh]	17.00
[Enc fin mod]	17.00
[Atr mod carr mil]	10.00
[Flex obt RH]	6.00
[Pas ref ida vig Lei]	6.00
[tudo inf.]	0.00

Figura n.º 8 – Pesos relativos a cada critério específico.

A tabela final de pontuações obtida está representada na Figura n.º 9.

Nova escala	
[Salv Cond Milit]	22.00
[Fle ren qua nec FFAA]	22.00
[Apr exp conh]	17.00
[Enc fin mod]	17.00
[Atr mod carr mil]	10.00
[Flex obt RH]	6.00
[Pas ref ida vig Lei]	6.00
[tudo inf.]	0.00

Figura n.º 9 – Tabela final de pontuações.

Desta tabela podem-se extrair as seguintes pontuações para os critérios gerais estratégicos:

- Instituição Militar – 45 pontos;
- Recursos financeiros disponíveis – 17 pontos;
- Expetativas individuais dos militares – 38 pontos.

Ou seja, estão dentro dos limites estabelecidos na primeira regra.



Como se pode observar na Figura n.º 10, a opção **Modelo C** foi aquela que reuniu o maior consenso, com uma pontuação global de 63,25 pontos.

Por indicação do orientador do estudo, COR TIR Barreiros dos Santos, foi ainda lançado um inquérito aos auditores do CPOG para que igualmente propusessem pontuações, com o intuito de confirmar ou infirmar os resultados obtidos fruto dos inquéritos às entidades de reconhecido mérito. Os resultados obtidos mostraram poucas diferenças nas pontuações e, no final, o modelo era o mesmo, pelo que se considera que o resultado das respostas do inquérito feito ao CPOG reforçou a pontuação global obtida anteriormente.

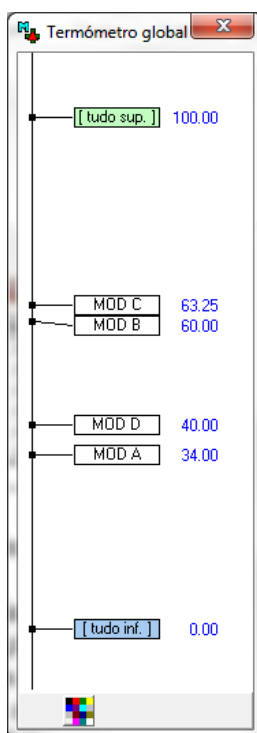


Figura n.º 10 – Resultado obtido na escolha do modelo.

d. Linhas de ação para a reformulação do modelo de carreira militar

Conforme referido na secção anterior a escolha recaiu no Modelo C. Importa agora propor linhas de ação para a sua implementação, olhando para os critérios específicos e em particular mitigar aqueles que menos se aplicaram ao Modelo C.



Aproveitamento da experiência e do conhecimento dos militares

Este critério aplica-se essencialmente aos militares com 35 ou mais anos de serviço. Embora possa haver interesse para a Instituição Militar que o militar saia, dando lugar à renovação de quadros, há que considerar a possibilidade da sua utilidade para executar tarefas passíveis de serem executadas por militares na reserva, aproveitando a experiência e conhecimento deste militares.

Para os militares com menos de 35 anos de serviço poderá no entanto haver interesse mútuo da Instituição Militar e do militar em que este preste serviço efetivo. Há pois que considerar esta possibilidade.

Na Tabela n.º 19 apresentam-se as linhas de ação a implementar.

Tabela n.º 19 – Linhas de ação relacionadas com o critério “Aproveitamento de experiência e conhecimento”.

LINHAS DE AÇÃO – critério “Aproveitamento de experiência e conhecimento”	
	• Estipular o regresso à efetividade do serviço dos militares na reserva, com 35 ou mais anos de TSM, apenas por convocação do CEM do Ramo, preferencialmente entre os militares voluntários.
	• Estipular o regresso à efetividade do serviço dos militares na reserva, com menos de 35 anos de TSM, quando for do interesse mútuo das FFAA e do militar.

Flexibilidade de obtenção de recursos humanos

O modelo aplica-se a este critério, nas situações de emergência ou de conflito, pois todos os militares na situação de reserva estão sujeitos à mobilização geral.

Deve no entanto criar-se mecanismos adicionais para aproveitar os militares com menos de 35 anos de serviço na reserva para que possam prestar serviço efetivo temporário através da criação da figura do reservista¹⁶.

Na Tabela n.º 20 apresentam-se as linhas de ação a implementar.

¹⁶ Formada por militares na reserva com menos de 35 anos de TSM que saem do ativo e se oferecem como voluntários para serem reservistas.



Tabela n.º 20 – Linhas de ação relacionadas com o critério “Flexibilidade de obtenção de recursos humanos”.

LINHAS DE AÇÃO – critério “Flexibilidade de obtenção de recursos humanos”
<ul style="list-style-type: none">• Criar a figura de <u>reservista</u>, formada por militares na reserva com menos de 35 anos de TSM que saem do ativo e se oferecem como voluntários para serem reservistas.• Estipular o treino semestral de uma semana aos reservistas com a ressalva de, se forem chamados a prestar serviço, deixa de haver a obrigatoriedade do treino semestral subsequente.• Implementar incentivos aos reservistas para o treino ou atividade operacional (e.g., neste período, o pagamento do vencimento no montante equivalente ao que auferem na sua vida civil, acrescido de um extra (e.g., 25%)).• Implementar incentivos às entidades empregadoras para dispensar o reservista duas semanas por ano.• Promover uma campanha de informação e sensibilização da sociedade civil.

Flexibilidade de renovação dos quadros para satisfazer as necessidades das FFAA

Este critério tem pouca aplicabilidade ao modelo, uma vez que a saída do ativo entre os 20 e os 35 anos de serviço sem auferir vencimento será pouco motivador para a decisão de passagem à situação de reserva. Assim, para além dos atuais limites de idade e do tempo de permanência no posto, há que criar outras condições para que hajam saídas laterais, enquanto mecanismo regulador, tão necessárias para a renovação de quadros.

Na Tabela n.º 21 apresentam-se as linhas de ação a implementar.

Tabela n.º 21 – Linhas de ação relacionadas com o critério “Flexibilidade de renovação dos quadros para satisfazer as necessidades das FFAA”.

LINHAS DE AÇÃO – critério “Flexibilidade de renovação dos quadros para satisfazer as necessidades das FFAA”
<ul style="list-style-type: none">• Atribuir uma cota anual de 25% das admissões na função pública, aos militares que saiam das FFAA.• Criar, no MDN, um gabinete de RH especializado em recrutamento para o mercado de trabalho ou, em alternativa, contratar uma prestação de serviços com empresas de recrutamento.• Qualificar as diferentes especialidades nas FFAA nos termos do Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ), permitindo assim o desenvolvimento pessoal e social do militar.• Criar incentivos às empresas para contratação de militares na situação de reserva.• Promover uma campanha de informação e sensibilização da sociedade civil para o recrutamento de militares, altamente qualificados e experientes, no mercado de trabalho.



Encargo financeiro do modelo

O modelo é 100% aplicável a este critério quando se fala dos militares que saem do ativo entre os 20 e os 35 anos de serviço. No entanto poderá tornar-se mais oneroso para os militares que requerem a passagem à reserva depois dos 35 anos de serviço, atendendo a que poderão estar na reserva fora da efetividade do serviço até aos 60 anos de idade (poderão estar sete anos nesta situação). Uma forma de compensar o aumento deste encargo financeiro poderá ser através da implementação de medidas que aumentem o número de militares contratados, formando o Quadro de Complemento (QC)¹⁷, com a correspondente redução do número de militares do QP; deverão ser desenvolvidos estudos complementares para avaliar qual o rácio recomendável QP *versus* QC nas FFAA. Isto implicará igualmente a alteração do modelo de contrato, devendo começar a efetuar-se contratos de longa duração, propondo-se um mínimo de seis anos e um máximo de 15 anos. Dentro deste racional, deverão igualmente ser realizados estudos complementares para avaliar a possibilidade de acabar com as praças QP da Marinha, passando todas as praças das FFAA a serem contratadas e fazendo parte do QC.

Na Tabela n.º 22 apresentam-se as linhas de ação a implementar.

Tabela n.º 22 – Linhas de ação relacionadas com o critério “Encargo financeiro do modelo”.

LINHAS DE AÇÃO – critério “Encargo financeiro do modelo”
• Desenvolvimento de estudos complementares para avaliar qual o rácio recomendável QP versus QC nas FFAA.
• Implementação de medidas que aumentem o número de militares contratados, formando o QC em detrimento do número de militares do QP.
• Implementação de um novo modelo de contrato, desejavelmente com duração mínima de seis anos e máxima de quinze anos (máximo de três renovações de três anos cada).
• Desenvolvimento de estudos complementares para avaliar a possibilidade de acabar com as praças QP da Marinha, passando todas as praças das FFAA a serem contratadas fazendo parte do QC.

Atratividade do modelo para os militares (carreira militar)

O grau de atratividade deste modelo é considerado elevado quando está em causa a carreira longa, mas o mesmo não acontece quando se pensa em saída a meio da carreira. No entanto, as linhas de ação propostas para a flexibilidade de renovação dos quadros

¹⁷ QC substitui a designação de RC/RV.



(tida como um mecanismo regulador de carreira) ajudarão a mitigar esta componente da atratividade, não se vislumbrando a necessidade de haver outras linhas de ação adicionais.

Passagem à reforma com a idade em vigor na Lei Geral

A passagem à reforma poderá ter que aproximar-se da idade em vigor na Lei Geral. Na Tabela n.º 23 apresentam-se as linhas de ação a implementar.

Tabela n.º 23 – Linhas de ação relacionadas com o critério “Passagem à reforma com a idade em vigor na Lei Geral”.

LINHAS DE AÇÃO – critério “Passagem à reforma com a idade em vigor na Lei geral”	
•	Passagem à situação de reforma por requerimento depois de completados 60 anos.
•	Passagem à situação de reforma depois de completados 66 anos.

Salvaguarda da Condição Militar

Não existe uma linha de ação específica, devendo ser salvaguardada a especificidade própria da “Condição Militar” como descrito nas BGECM.

e. Síntese conclusiva

Ao longo deste capítulo apresentaram-se contributos para ajustar o atual modelo de carreira no que respeita à mobilidade ativo-reserva-reforma, tendo para o efeito sido elaborados alguns modelos alternativos ao modelo vigente. Para a escolha foram identificados critérios gerais estratégicos e critérios específicos a aplicar a cada modelo. Nos critérios gerais estratégicos entrou-se em linha de conta com as necessidades da Instituição Militar, os recursos financeiros disponíveis e as expectativas individuais dos militares. Dentro destes critérios gerais identificaram-se sete critérios específicos, para os quais foram definidos pesos / coeficientes e posteriormente verificou-se qual o grau em que cada critério se aplicava aos modelos em estudo. Com estes dados e com recurso a uma metodologia de análise por multicritério chegou-se ao apuramento do melhor modelo para melhorar a mobilidade ativo-reserva-reforma.

Chegado ao modelo alternativo, identificaram-se linhas de ação a prosseguir para a sua implementação e, simultaneamente, mitigar critérios cujo grau de aplicabilidade ao modelo era mais baixo. Estas linhas de ação são sobretudo de natureza legislativa, mas existem outras de procedimentos internos que não dependem de aprovação legislativa,



como sejam por exemplo a criação de um gabinete de gestão de RH que facilite a saída dos militares e o seu ingresso no mercado de trabalho.

Face ao exposto, é possível deduzir que há critérios a aplicar aos modelos em estudo e que, em associação a linhas de acção de natureza legislativa e de procedimentos internos, permitem melhorar a mobilidade ativo-reserva-reforma dos militares das FFAA portuguesas. Deste modo considera-se validada e confirmada a Hip 3, tendo sido dada resposta à QD 3.



Conclusões

A presente investigação seguiu um procedimento metodológico, que agora se recorda. Seguidamente importa avaliar os resultados obtidos e sintetizar os contributos para a implementação de um modelo que melhore a mobilidade ativo-reserva-reforma, indo ao encontro dos desafios que hoje se colocam à Instituição Militar e aos militares.

– Procedimento metodológico

O procedimento metodológico assentou em 3 fases:

- (1) Análise documental e entrevistas preliminares e exploratórias;
- (2) Pesquisa bibliográfica, revisão da literatura, entrevistas e questionários a adidos e inquéritos por entrevista a especialistas de reconhecido mérito;
- (3) Tratamento dos dados, interpretação dos resultados e proposta de soluções.

Na primeira fase há a destacar a assimilação de toda a legislação sobre a matéria nos últimos 200 anos para perceber a evolução histórica que sofreram as situações de reserva e de reforma em Portugal e assim ajudar a criar uma visão mais concreta para a condução do estudo. As entrevistas exploratórias foram imprescindíveis para o desenvolvimento das atividades conducentes à investigação.

Na segunda fase, caracterizada pela recolha dos dados, releva-se as entrevistas aos adidos que, associado à leitura da legislação dos países selecionados para a investigação, permitiu perceber um pouco daquilo que é feito noutros países e em que medida se poderá aplicar em Portugal. Os inquéritos por entrevista a especialistas de reconhecido mérito, bem como as sessões de trabalho com o GF foram fundamentais para perceber as diferentes visões apresentadas e para poder construir um modelo que melhor se poderá aplicar ao País.

Na terceira fase procedeu-se ao tratamento dos dados. Sublinha-se o facto de se optar por propor quatro modelos e, a partir de uma análise por multicritério, chegar a uma proposta de modelo. O estudo é concluído com grandes linhas de ação a serem desenvolvidas por forma a implementar o modelo.

– Resultados obtidos

Os resultados obtidos na presente investigação vão ao encontro das hipóteses de investigação, considerando-se atingido o OG *“Contribuir para a reformulação do modelo de carreiras nas FFAA centrado num dos seus aspetos críticos, a mobilidade entre o*



ativo, a reserva e a reforma, a partir da identificação de problemas e disfunções diagnosticados, propondo eventuais alterações a introduzir e linhas de ação para as implementar” e respondida a QC “Em que medida se pode ajustar o atual modelo de carreiras para uma mobilidade ativo-reserva-reforma que salvguarde as necessidades da Instituição Militar, que seja compatível com os recursos financeiros disponíveis e que vá ao encontro das expectativas individuais dos militares?”

As hipóteses de investigação levaram às seguintes conclusões:

A Hip 1 foi confirmada.

O modelo atualmente em vigor serve os militares que entraram antes de 2005, pois garante a todos condições para transitarem para uma situação de reforma, passando pela reserva, sem que sejam prejudicados aquando dessa transição, contrariamente ao que acontece com os militares que entraram depois de 2005, em que essas garantias não existem.

A Instituição Militar, por seu turno, também tira algum benefício do atual modelo na medida em que este se constitui como mecanismo regulador da carreira. O modelo permite ainda contar com militares na situação de reserva na efetividade do serviço para executarem funções que não requerem militares do ativo e, conseqüentemente, sem necessidade de afetar pessoal do ativo.

Finalmente, no que respeita aos recursos financeiros disponíveis, o modelo torna-se frágil quando cerca de 15% do orçamento de pessoal é alocado a militares fora da efetividade do serviço, sabendo que parte destes militares têm idades relativamente baixas.

A Hip 2 é confirmada.

O conceito de reserva nos países estudados é o de utilização para preenchimento das necessidades das FFAA sempre que sejam necessárias mais unidades e pessoas que as existentes normalmente e, com exceção da Holanda, o de uso em situações de guerra e de emergência nacional.

Quanto à promoção de emprego no mercado de trabalho, França, Holanda e Reino Unido têm programas específicos para ingresso de militares numa atividade profissional fora das FFAA.

Em todos os restantes parâmetros analisados não há um comportamento linear, podendo afirmar-se que, de forma geral, cada país tem o seu próprio modelo.



A Hip 3 é confirmada.

Em resultado da avaliação do modelo existente no País, das entrevistas efetuadas, dos modelos existentes noutros países estudados, foram construídos três modelos alternativos.

Foram ainda identificados critérios gerais estratégicos e critérios específicos a aplicar aos modelos em estudo para possibilitar uma escolha, tendo nos critérios gerais estratégicos entrado em linha de conta com as necessidades da Instituição Militar, os recursos financeiros disponíveis e as expectativas individuais dos militares.

Finalmente, utilizou-se uma metodologia de análise por multicritério para chegar ao modelo alternativo que permitirá melhorar a mobilidade ativo-reserva-reforma.

– Contributos para a implementação do novo modelo

Chegado ao modelo alternativo, importava identificar linhas de ação para a sua implementação. Estas linhas de ação são sobretudo de natureza legislativa, mas existem outras, de procedimento interno, que não dependem de aprovação legislativa. Conclui-se a presente investigação com a proposta de implementação das seguintes dezoito linhas de ação:

- 1) Estipular o regresso à efetividade do serviço dos militares na reserva, com 35 ou mais anos de TSM, apenas por convocação do CEM do Ramo, preferencialmente entre os militares voluntários.**
- 2) Estipular o regresso à efetividade do serviço dos militares na reserva, com menos de 35 anos de TSM, quando for do interesse mútuo das FFAA e do militar.**
- 3) Criar a figura de reservista, formada por militares na reserva com menos de 35 anos de TSM que saem do ativo e se oferecem como voluntários para serem reservistas.**
- 4) Estipular o treino semestral de uma semana aos reservistas com a ressalva de, se forem chamados a prestar serviço, deixa de haver a obrigatoriedade do treino semestral subsequente.**



- 5) Implementar incentivos aos reservistas para o treino ou atividade operacional (e.g., neste período, o pagamento do vencimento no montante equivalente ao que auferem na sua vida civil, acrescido de um extra (e.g., 25%)).**
- 6) Implementar incentivos às entidades empregadoras para dispensar o reservista duas semanas por ano.**
- 7) Promover uma campanha de informação e sensibilização da sociedade civil.**
- 8) Atribuir uma cota anual de 25% das admissões na função pública, aos militares que saíam das FFAA.**
- 9) Criar, no MDN, um gabinete de RH especializado em recrutamento para o mercado de trabalho ou, em alternativa, contratar uma prestação de serviços com empresas de recrutamento.**
- 10) Qualificar as diferentes especialidades nas FFAA nos termos do Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ), permitindo assim o desenvolvimento pessoal e social do militar.**
- 11) Criar incentivos às empresas para contratação de militares na situação de reserva.**
- 12) Promover uma campanha de informação e sensibilização da sociedade civil para o recrutamento de militares, altamente qualificados e experientes, no mercado de trabalho.**
- 13) Desenvolvimento de estudos complementares para avaliar qual o rácio recomendável QP versus QC nas FFAA.**
- 14) Implementação de medidas que aumentem o número de militares contratados, formando o QC em detrimento do número de militares do QP.**



- 15) Implementação de um novo modelo de contrato, desejavelmente com duração mínima de seis anos e máxima de quinze anos (máximo de três renovações de três anos cada).**
- 16) Desenvolvimento de estudos complementares para avaliar a possibilidade de acabar com as praças QP da Marinha, passando todas as praças das FFAA a serem contratadas fazendo parte do QC.**
- 17) Passagem à situação de reforma por requerimento depois de completados 60 anos.**
- 18) Passagem à situação de reforma depois de completados 66 anos.**



Bibliografia

Alcazar, C. G., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (17 janeiro 2014).

Assembleia da República, 1989. *Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar - Lei n.º 11/89, de 1 de junho*. Lisboa: Diário da República.

Assembleia da República, 1999. *Lei do Serviço Militar - Lei n.º 174/99, de 21 de setembro*. Lisboa: Diário da República.

Birkel, F.-J., 2013. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (13 novembro 2013).

Bundeswehr, s.d. *Startseite Reservisten*. [Online] Available at: <http://www.reservisten.bundeswehr.de/portal/a/resarb> [Acedido em 05 janeiro 2014].

Carrilho, R., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (03 abril 2014).

Chaves, P., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (27 março 2014).

Coelho, A., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (21 março 2014).

Committee on Armed Services of the House of Representatives, 2011. *Title 10, United States Code - Armed Forces*. s.l.:s.n.

Conselho de Ministros, 2000. *Regulamento da Lei do Serviço Militar - Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro*. Lisboa: Diário da República.

Conselho de Ministros, 2003. *2ª alteração ao Estatuto dos Militares das Forças Armadas - Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30 de agosto*. Lisboa: Diário da República.



Conselho de Ministros, 2005. *4ª alteração ao Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) - Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23 de setembro*. Lisboa: Diário da República.

Defense Finance and Accounting Service do Department of Defense, s.d. *Military Pay Tables - 1949 to 2014*. [Online] Available at: <http://www.dfas.mil/militarymembers/payentitlements/militarypaytables.html> [Acedido em 05 janeiro 2014].

Dijk, E. v. d. M. v., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (07 janeiro 2014).

Dutra, J. S., 1996. *ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRAS - Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas S.A..

Escarras, F., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (10 janeiro 2014).

Fernandes, S., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (31 março 2014).

Gobierno de España - Ministerio de la Presidencia, 2007. *LEY 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera*. [Online] Available at: <http://www.boe.es/boe/dias/2007/11/20/pdfs/A47336-47377.pdf> [Acedido em 17 janeiro 2014].

Hampton, W. G., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (03 janeiro 2014).

Legifrance, 2014. *Code de la défense*. [Online] Available at: <http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006071307&dateTexte=20131030> [Acedido em 11 janeiro 2014].



Lowther, J., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (24 janeiro 2014).

Marques, G., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (21 março 2014).

Martins, H. T., 2010. *Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Mata, J., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (31 março 2014).

Matos, J. A. d. C., 1990. s.l.:s.n.

Military.com, 1999. *Military.com*. [Online]
Available at: <http://www.military.com/>
[Acedido em 05 janeiro 2014].

Ministerie van Defensie, s.d. *Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie*. [Online]
Available at:
[http://www.defensie.nl/onderwerpen/personeel/reservisten/arbeidsvoorwaarden en rechtspositie](http://www.defensie.nl/onderwerpen/personeel/reservisten/arbeidsvoorwaarden_en_rechtspositie)
[Acedido em 08 janeiro 2014].

Ministerie van Defensie, s.d. *MP-net (intern Defensie)*. [Online]
Available at: <http://mpbundels.mindef.nl/>
[Acedido em 08 janeiro 2014].

Ministério da Defesa Nacional - Instituto de Estudos Superiores Militares, 2006. *Relatório Final do Grupo de Trabalho para a Reestruturação das Carreiras dos Militares das Forças Armadas*, Pedrouços: IESM.

Ministério da Defesa Nacional, 1990. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) - Decreto-Lei n.º 34-A/90, de 24 de janeiro*. Lisboa: Diário da República.

Ministério da Defesa Nacional, 1999. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) - Decreto-Lei n.º 236/1999, de 25 de junho*. Lisboa: Diário da República.



Ministério da Guerra, 1911. *As situações de reserva e reforma dos officiaes do exercito - Decreto com força de lei, de 27 de maio de 1911*. Lisboa: Diário do Governo.

Ministério da Marinha, 1966. *Estatuto do Oficial da Armada - Decreto n.º 46.960, de 14 de abril de 1966*. Lisboa: Diário do Governo.

Ministério do Exército, 1971. *Estatuto do Oficial do Exército - Decreto-Lei n.º 176/71, de 30 de abril*. Lisboa: Diário do Governo.

Ministro da Defesa Nacional, 2006. *Constituição do Grupo de Trabalho para a reestruturação de carreiras dos militares das Forças Armadas (GT)*. Lisboa: Diário da República.

Ministro da Defesa Nacional, 2013. *Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas - Reforma «Defesa 2020» - Despacho n.º 7527-A/2013, de 11 de junho*. Lisboa: Diário da República.

Ministry of Defense, 2013. *Uk Government*. [Online] Available at: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/210470/Cm8655-web_FINAL.pdf [Acedido em 26 novembro 2013].

M-MACBETH, 2005. *A Multiple Criteria Decision Suport System*. [Online] Available at: <http://www.m-macbeth.com/en/m-home.html> [Acedido em 10 março 2014].

Neves, P., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (20 março 2014).

Office of the Assistant Secretary of Defense for Reserve Affairs do Department of Defense, 2005. *Reserve Components of the Armed Forces*. [Online] Available at: <http://ra.defense.gov/documents/publications/RC101%20Handbook-updated%2020%20Sep%2005.pdf> [Acedido em 05 janeiro 2014].



Palma, N., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (05 abril 2014).

Pereira, S., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (28 março 2014).

Pinto, V., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (24 março 2014).

Pires, F., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (27 março 2014).

PORDATA, 2013. *PORDATA - Portugal*. [Online] Available at: <http://www.pordata.pt/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela> [Acedido em 15 fevereiro 2014].

Presidência do Concelho - Gabinete do Ministro da Defesa Nacional, 1965. *Estatuto dos Oficiais das Forças Armadas - Decreto-Lei n.º 46.672, de 29 de novembro de 1965*. Lisboa: Diário do Governo.

Presidência do Conselho de Ministros, 2013a. *Conceito Estratégico de Defesa Nacional - Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 5 de abril de 2013*. Lisboa: Diário da República.

Presidência do Conselho de Ministros, 2013b. *Reforma Estrutural da Defesa Nacional e das Forças Armadas - Reforma 2020 - RCM n.º 26/2013, de 19 de abril*. Lisboa: Diário da República.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V., 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª ed. s.l.:Gradiva.

Ribeiro, S., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (01 abril 2014).

Rodrigues, C., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (17 fevereiro 2014).



Secretaria de Estado da Aeronáutica, 1971. *Estatuto do Oficial da Força Aérea - Decreto n.º 377/71, de 10 de setembro*. Lisboa: Diário do Governo.

Silva, B. d., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (21 março 2014).

Silva, P. d., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (20 março 2014).

Silveira, M., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (31 março 2014).

Sousa, X. d., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (24 março 2014).

Tavares, V. B., 2014. *A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas*. [Entrevista] (28 março 2014).

The National Archives, s.d. *UK legislation*. [Online]
Available at: <http://www.legislation.gov.uk/>
[Acedido em 26 janeiro 2014].

Under Secretary, of Defense, Personnel & Readiness do Department of Defense, s.d. *Military Compensation*. [Online]
Available at: <http://militarypay.defense.gov/>
[Acedido em 05 janeiro 2014].



Apêndice n.º 1 – Questionário entregue aos adidos acreditados em Portugal

Caros Adidos

Estou a frequentar o Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) e vou desenvolver um Trabalho de Investigação Individual subordinado ao tema “***A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas. Pressupostos e limites para uma reformulação do modelo normativo em vigor.***”.

Este trabalho de investigação centra-se no planeamento e na gestão das carreiras dos militares, refletindo num dos seus aspetos críticos, a “mobilidade ativo-reserva-reforma” como aspeto crucial no planeamento / estruturação e desenvolvimento da carreira militar. Assim, e face à grande abrangência do tema “gestão das carreiras dos militares”, irei delimitá-lo em conformidade com o objeto do estudo, “mobilidade ativo-reserva-reforma”.

Um dos objetivos específicos que irei desenvolver será uma análise comparada de outras realidades em países da UE e da NATO, avaliando os seus modelos (realce para os diversos conceitos de reserva e sua operacionalização: conceito de reserva; condições que permitem a saída do ativo para a reserva; serviço na situação de reserva; condições de passagem à situação de reforma; entre outros aspetos), identificando problemas existentes e opções para a sua resolução.

Nesse sentido, solicito que, junto dos países onde estão a prestar serviço, que me tentem obter as respostas às seguintes questões:

1. Conceito de reserva e seu valor funcional
 - a. Qual o conceito estatutário e os seus contornos legais?
 - b. Quais os motivos da existência (se aplicável) de um período na reserva?
 - c. Qual o real valor de um serviço na reserva para as FFAA e para o país?
 - d. No âmbito da gestão de carreiras, o serviço na reserva pode funcionar, de alguma forma, como um mecanismo regulador (para facilitar, por exemplo, a acensão vertical)?
2. Quais os mecanismos de transição para a reserva?
 - a. Por requerimento voluntário do militar
 - b. Por imperativos legais / estatutários
 - c. Outras situações / mecanismos
3. Que benefícios usufruem os militares quando ocorre a transição para reserva?
 - a. Pensão de reserva
 - b. Compensação financeira
 - c. Integração na sociedade civil
 - d. Outros existentes



4. Quando ocorre a transição para a reserva os militares estão sujeitos a alguma obrigatoriedade ou passam a estar sujeitos a alguns constrangimentos?
 - a. Prestam serviço ativo de forma voluntária com ou sem limite de tempo
 - b. Prestam serviço ativo obrigatoriamente durante um período de tempo
 - c. Não prestam serviço ativo mas são obrigados a exercê-lo se para tal forem chamados
 - d. Ficam desligados das Forças Armadas em definitivo

5. Em termos estatutários diga:
 - a. Qual o tempo de serviço mínimo no ativo para um militar poder passar à reserva?
 - b. Qual a idade para a passagem à reserva? É sempre igual (circunstâncias, postos ou classes / especialidades)?
 - c. Qual a idade para a passagem à reforma? É sempre igual (circunstâncias, postos ou classes / especialidades)?
 - d. Que atividades exercem na situação de reserva na efetividade do serviço (caso exista esta figura)?
 - e. Se aplicável qual o vencimento que auferem na situação de reserva (percentagem em relação ao ativo)? E quando passam à situação de reforma?
 - f. Que alterações foram recentemente introduzidas (se aplicável) nesta ligação / mobilidade ATIVO-RESERVA-REFORMA e que razões levaram a que isso acontecesse?
 - g. Que diferenças tem o modelo aplicado aos militares quando comparadas com outras carreiras nacionais (por exemplo, públicas) em relação a este período antes da reforma / aposentação?

6. Em termos genéricos indique problemas identificados no modelo existente e opções para a sua resolução (ou alterações que estejam previstas ao atual quadro legal)

Solicito ainda que nas respostas seja anexada a legislação em vigor, preferencialmente em documento PDF escrito na língua inglesa ou em alternativa links onde se possa consultar na internet.

Antecipadamente grato pelo apoio prestado.



Apêndice n.º 2 – Questionário entregue a especialistas de reconhecido mérito

Exmo. Sr.

Estando a frequentar o Curso de Promoção a Oficial General (CPOG), o signatário irá desenvolver um Trabalho de Investigação Individual subordinado ao tema “***A mobilidade ativo-reserva-reforma e a gestão das carreiras dos militares das Forças Armadas Portuguesas. Pressupostos e limites para uma reformulação do modelo normativo em vigor.***”.

Este trabalho de investigação centra-se na carreira dos militares, refletindo num dos seus aspetos críticos, a “mobilidade ativo-reserva-reforma”, como aspeto crucial na estruturação e desenvolvimento da carreira militar.

Um dos objetivos específicos a desenvolver será a identificação de princípios e critérios a aplicar ao modelo de carreira dos militares para reformulação do modelo vigente, por forma a alterar a mobilidade ativo-reserva-reforma tornando-a compatível com a realidade do País, as necessidades da Instituição Militar e as expectativas dos militares. Adicionalmente, será apresentada uma proposta concreta sob a forma de grandes linhas de orientação e linhas de força para uma reformulação do modelo normativo no que concerne à mobilidade em apreço.

Nesse sentido, solicita-se o seu contributo através de uma resposta a cada uma das seguintes questões:

- 1. Em que medida o atual modelo de carreira assegura uma adequada mobilidade ativo-reserva-reforma?** Solicita-se que a resposta identifique eventuais problemas que possam existir no atual modelo de reserva contemplando os seguintes vetores: realidade do País, necessidades da Instituição Militar e expectativas dos militares.
- 2. Que visão tem para o sistema de reserva no futuro aplicável aos militares das FFAA portuguesas?** Solicita-se que enuncie princípios e critérios aplicáveis ao modelo de carreira que podem ser introduzidos para resolver os problemas identificados na pergunta anterior e alterar a mobilidade ativo-reserva-reforma tornando-a exequível com a realidade do País, mas salvaguardando as necessidades da Instituição Militar e as expectativas dos militares (exemplos de princípios e critérios: modelo exequível com os recursos financeiros do País; mantém uma reserva disponível para o serviço sempre que necessário; é um mecanismo regulador de carreiras; garante uma compensação remuneratória ao militar fora do ativo; outros que considere pertinentes).

Solicita-se ainda a sua disponibilidade para uma eventual entrevista após a receção das suas respostas, as quais deverão ser dadas desejavelmente até ao dia 31 de janeiro.

Antecipadamente grato pelo apoio prestado.



Apêndice n.º 3 – Resumo das entrevistas / inquéritos a especialistas de reconhecido mérito

No desenvolvimento do presente estudo foram efetuadas entrevistas por inquérito às seguintes entidades:

- GEN Valença Pinto
- VALM Pires Neves
- VALM Ferreira Pires
- VALM Vilas Boas Tavares
- TGEN Serôdio Fernandes
- VALM Rocha Carrilho
- MGEN Pinheiro Chaves
- CALM Silva Ribeiro
- CALM Gameiro Marques
- CALM Braz da Silva
- CALM Novo Palma
- MGEN Pires da Silva
- MGEN José Mata
- CMG Sousa Pereira
- COR Xavier de Sousa
- COR Morgado Silveira
- Professor Doutor Fernando Carvalho Rodrigues
- Dr. Alberto Coelho

O resumo dos contributos recolhidos é distribuído em ficheiro eletrónico.



Apêndice n.º 4 – Modelos em estudo

Tabela n.º 24 – Modelo A.

PARÂMETRO	MODELO A (modelo atual)
Conceito de reserva	<ul style="list-style-type: none">• Salvaguarda da Condição militar• Mecanismo regulador de carreira• Garantia das expectativas em fim de carreira
Mecanismos de transição para a reserva	<ul style="list-style-type: none">• Atinja o limite de idade estabelecido para o respetivo posto• Tenha 20 ou mais anos de serviço militar, a requiera e lhe seja deferida• Declare, por escrito, desejar passar à reserva depois de completar 36 anos de tempo de serviço militar e 55 anos de idade• Limite de tempo de permanência no posto• Não satisfação das condições gerais de promoção• Exclusão de promoção
Obrigações na situação de reserva	<ul style="list-style-type: none">• Mantêm-se disponíveis para o serviço• Prestação de serviço efetivo por decisão do CEM para o desempenho de cargos ou exercício de funções militares• Prestação de serviço efetivo por convocação do CEM para participação em treinos ou exercícios• Declarada a mobilização geral ou declarados o estado de sítio ou a guerra, o militar deve apresentar-se ao serviço efetivo• Funções compatíveis com o seu estado físico e psíquico, não lhe podendo, em regra, ser cometidas funções de comando e direção
Direitos na situação de reserva	<ul style="list-style-type: none">• Prestação de serviço efetivo a requerimento do próprio, mediante despacho favorável do CEM (se transitou para a reserva por sua iniciativa, só pode regressar à efetividade de serviço, a seu pedido, decorrido um ano sobre a data de mudança de situação)• Remuneração de montante igual à do militar com o mesmo posto e posição remuneratória no ativo, acrescida dos suplementos, quando atinge o limite de idade ou o tempo de permanência no posto, ou quando declara a passagem à situação de reserva, ou quando na situação de reserva na efetividade do serviço• Remuneração de montante igual à do militar com o mesmo posto e posição remuneratória no ativo e na percentagem correspondente ao tempo de serviço, acrescida dos suplementos, quando requer a passagem à situação de reserva, ou quando passa a esta situação por não satisfação das condições gerais de promoção ou exclusão na promoção, ficando fora da efetividade do serviço; mantém o direito à remuneração apenas enquanto durar a situação de reserva
Mecanismos de transição para a reforma	<ul style="list-style-type: none">• Atinja os 66 anos de idade• Complete, seguida ou interpoladamente, cinco anos na situação de reserva fora da efetividade de serviço; se se encontra na situação de reserva por requerimento, transita para a situação de licença ilimitada e só pode requerer a passagem à reforma depois de completados 60 anos de idade• Requeira a passagem à reforma depois de completados 60 anos de idade e 36 anos de tempo de serviço
Reforma	<ul style="list-style-type: none">• O tempo de serviço relevante para o cálculo da pensão de reforma inclui todo o período durante o qual sejam efetuados descontos, incluindo aquele decorrido na reserva• Ao cálculo da pensão de reforma é aplicável o regime geral da aposentação• Prestação de serviço efetivo compatível com o seu posto, aptidões e estado físico e psíquico quando declarado o estado de sítio ou a guerra



Tabela n.º 25 – Modelo B.

PARÂMETRO	MODELO B (modelo anterior a 2005)
Conceito de reserva	<ul style="list-style-type: none">• Salvaguarda da Condição militar• Mecanismo regulador de carreira• Garantia das expectativas em fim de carreira
Mecanismos de transição para a reserva	<ul style="list-style-type: none">• Atinja o limite de idade estabelecido para o respetivo posto• Tenha 20 ou mais anos de serviço militar, a requeira e lhe seja deferida• Declare, por escrito, desejar a passagem à reserva depois de completar 36 anos de tempo de serviço militar ou 55 anos de idade• Limite de tempo de permanência no posto• Não satisfação das condições gerais de promoção• Exclusão de promoção
Obrigações na situação de reserva	<ul style="list-style-type: none">• Mantém-se disponíveis para o serviço• Prestação de serviço efetivo por decisão do CEM para o desempenho de cargos ou exercício de funções militares• Prestação de serviço efetivo por convocação do CEM para participação em treinos ou exercícios• Declarada a mobilização geral ou declarados o estado de sítio ou a guerra, o militar deve apresentar-se ao serviço efetivo• Funções compatíveis com o seu estado físico e psíquico, não lhe podendo, em regra, ser cometidas funções de comando e direção
Direitos na situação de reserva	<ul style="list-style-type: none">• Prestação de serviço efetivo a requerimento do próprio, mediante despacho favorável do CEM (se transitou para a reserva por sua iniciativa, só pode regressar à efetividade de serviço, a seu pedido, decorrido um ano sobre a data de mudança de situação)• Remuneração de montante igual à do militar com o mesmo posto e posição remuneratória no ativo, acrescida dos suplementos, quando atinge o limite de idade ou o tempo de permanência no posto, ou quando declara a passagem à situação de reserva, ou quando na situação de reserva na efetividade do serviço• Remuneração de montante igual à do militar com o mesmo posto e posição remuneratória no ativo e na percentagem correspondente ao tempo de serviço, acrescida dos suplementos, quando requer a passagem à situação de reserva, ou quando passa a esta situação por não satisfação das condições gerais de promoção ou exclusão na promoção, ficando fora da efetividade do serviço
Mecanismos de transição para a reforma	<ul style="list-style-type: none">• Atinja os 66 anos de idade• Complete, seguida ou interpoladamente, cinco anos na situação de reserva fora da efetividade de serviço• Requeira a passagem à reforma depois de completados 60 anos de idade e 36 anos de tempo de serviço
Reforma	<ul style="list-style-type: none">• Contagem do tempo de serviço na situação de reserva para efeitos de reforma• Regime de pensões em função do posto, do escalão, do tempo de serviço, dos descontos efetuados para o efeito e dos suplementos extensivos a esta situação• Prestação de serviço efetivo compatível com o seu posto, aptidões e estado físico e psíquico quando declarado o estado de sítio ou a guerra



Tabela n.º 26 – Modelo C.

PARÂMETRO	MODELO C (Modelo A com algumas alterações)
Conceito de reserva	<ul style="list-style-type: none">• Salvaguarda da Condição militar• Mecanismo regulador de carreira• Garantia das expectativas em fim de carreira
Mecanismos de transição para a reserva	<ul style="list-style-type: none">• Atinja o limite de idade estabelecido para o respetivo posto• Declare, por escrito, desejar passar à reserva depois de completar 20 anos de serviço militar• Tenha 35 ou mais anos de serviço militar, a requiera e lhe seja deferida• Limite de tempo de permanência no posto• Não satisfação das condições gerais de promoção• Exclusão de promoção
Obrigações na situação de reserva	<ul style="list-style-type: none">• Mantêm-se disponíveis para o serviço quando há necessidade para as FFAA e há interesse ou anuência do próprio, se declarou por escrito o desejo de passar à reserva• Prestação de serviço efetivo por decisão do CEM para o desempenho de cargos ou exercício de funções militares, se requereu a passagem à reserva• Prestação de serviço efetivo por convocação do CEM, se requereu a passagem à reserva• Prestação de serviço efetivo se transitou para a reserva por não satisfação das condições gerais de promoção• Prestação de serviço efetivo se transitou para a reserva por exclusão da promoção• Declarada a mobilização geral ou declarados o estado de sítio ou a guerra, o militar deve apresentar-se ao serviço efetivo• Funções compatíveis com o seu estado físico e psíquico, não lhe podendo, em regra, ser cometidas funções de comando e direção
Direitos na situação de reserva	<ul style="list-style-type: none">• Prestação de serviço efetivo a requerimento do próprio, mediante despacho favorável do CEM• Remuneração de montante igual à do militar com o mesmo posto e posição remuneratória no ativo, acrescida dos suplementos, quando atinge o limite de idade ou o tempo de permanência no posto, ou quando declara a passagem à situação de reserva, ou quando na situação de reserva na efetividade do serviço• Remuneração de montante igual à do militar com o mesmo posto e posição remuneratória no ativo e na percentagem correspondente ao tempo de serviço, acrescida dos suplementos, quando requer a passagem à situação de reserva, ou quando passa a esta situação por não satisfação das condições gerais de promoção ou exclusão na promoção, ficando fora da efetividade do serviço; mantém o direito à remuneração apenas enquanto durar a situação de reserva• Remuneração de montante igual à do militar com o mesmo posto e posição remuneratória no ativo, acrescida dos suplementos, quando requiera passar à situação de reserva com 35 ou mais anos de serviço• Remuneração de montante igual à do militar com o mesmo posto e posição remuneratória no ativo, acrescida dos suplementos, com menos de 35 anos de serviço, se prestar serviço efetivo• Sem remuneração, com menos de 35 anos de serviço, se não prestar serviço efetivo
Mecanismos de transição para a reforma	<ul style="list-style-type: none">• Atinja os 66 anos de idade• Requeira a passagem à reforma depois de completados 60 anos de idade
Reforma	<ul style="list-style-type: none">• O tempo de serviço relevante para o cálculo da pensão de reforma inclui todo o período durante o qual sejam efetuados descontos• Ao cálculo da pensão de reforma é aplicável o regime geral da aposentação• Prestação de serviço efetivo compatível com o seu posto, aptidões e estado físico e psíquico quando declarado o estado de sítio ou a guerra



Tabela n.º 27 – Modelo D.

PARÂMETRO	MODELO D (extinção da situação de reserva)
Conceito de reserva	<ul style="list-style-type: none">• É extinta a condição de reserva
Mecanismos de transição para a reserva	<ul style="list-style-type: none">• Não aplicável
Obrigações na situação de reserva	<ul style="list-style-type: none">• Não aplicável
Direitos na situação de reserva	<ul style="list-style-type: none">• Não aplicável
Mecanismos de transição para a reforma	<ul style="list-style-type: none">• Atinja os 66 anos de idade• Requeira a passagem à reforma depois de completados 60 anos de idade e 40 anos de tempo de serviço
Reforma	<ul style="list-style-type: none">• O tempo de serviço relevante para o cálculo da pensão de reforma inclui todo o período durante o qual sejam efetuados descontos• Ao cálculo da pensão de reforma é aplicável o regime geral da aposentação• Prestação de serviço efetivo compatível com o seu posto, aptidões e estado físico e psíquico quando declarado o estado de sítio ou a guerra